

علي عبد لوهاب

نسخة المؤلف

الإنتاجية

دراسة

للعنصر الإنسانى فى الإدارة

دكتور علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

١٩٨٦

بسم الله الرحمن الرحيم

« وأذكر ربك فى نفسك تضرعا وخيفة ودون الجهر من القول بالغدو والأصال ولا تكن من الغافلين »

(الأعراف : ٢٠٥)

الاهـــداء

الى ... أغلى منى ...

كتب اخـــرى للمؤلف

- ادارة الافراد (جـــزءان) .
- السلوك الانسانى فى الادارة .
- كيف تتعامل مع رؤسائك .
- التدريب والتطوير .
- مقدمة فى الادارة .
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجـــزء الرابع ، مع آخرين .
- محاسبة المـــوارد البشرية ، مع د . سـعيد عامـــر .
- العنصر الانسانى فى ادارة الانتـــاج .
- الادارة بالاهــــــداف .
- العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات .

انتاجيــة : سبعة حــروف

ا
- ابدأ بسم الله الرحمن الرحيم وتوكل عليه .
- اذهب الى عملك فى الموعد المحــدد .
- احرص على أداء واجبــك كاملا .

ن
- نجاحك فى وظيفتك مرهون بفهمك لاهدافها وتوقعاتها ومعـــايير أدائها .
- نور طريقك بالاخلاص والصبر والعزم على تحقيق النتائــج المطلوبة .

ت
- تأكد من استيعابك للتكنولوجيا التى تستخدمها .
- تنبه لمعوقات الانتاج وتغلب عليها .
- تعـــاون مع رئيسك لبلوغ الهدف .

ا
- أنت مســـئول عن نتائج عملك .. اجعلها دائما ممتازة .
- أمانة الانتاجيـــة هى الاستغلال الامثــل للمـــوارد المتاحـــة .
- التدريب المنظم يصقل قدراتك .. استفد منــــه .

ج
- جاهد لتحقيق الوفورات ، فى الوقت والجهد والمــال .
- جودة الانتاج هى الطريق لرضا المستهلكين ورفاهية المجتمع ، احرص عليها دائمــا .
- جوائز الانتاج يحصل عليها الممتازون .. كن واحدا منهم .

ع	— يصيب الهدف من يحاول .. باخلاص وابتكار . — يصل الفريق المتعاون الى غايته .. كن عضوا فعـالا فى جماعة العمـل .
ة	— تأكد من مقابلة معايير الكم والزمن والنوع .. قوم نفسك ذاتيا . — تعلم الجديد ، والمفيد ، واحرص على تطبيقه ما أمـكن . — تذكر قول الحق « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .

مقدمـــة

ربمـــا لم يمر زمـــان نحتاج فيـــه الى زيادة الانتاجية مثل أيامنـــا هذه . حيث تكثر المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية . ان زيادة الانتاجية تمثـــل تحديا كبيرا لمقابلـــة متطلبات النـــاس التى تتكاثر وتتنـــوع باستمرار ، واشباع مختلف حاجاتهم — المادية والنفسية والاجتماعية والفكرية . وقد قبلت المجتمعات المتقدمة هذا التحدى وحققت لافرادها مزيدا من الرفاهية من خلال انتاجيتها الراقية ..

وهذا كتاب عن الانتاجية من الوجهة الانسانية . حيث ان احدى الســـبل الهامة لفهم ظاهرة الانتاجية ، هى فهم الانسان ، عاملا ومديرا ، مخططا ومنفذا ، منتجا ومستهلكا .

ولا شك أن مكتبتنا الادارية العربية تحتاج الى مزيد من البحث المتعمق لفهم الانسان .. كما أنهـــا تحتاج أيضـــا الى البحث المتعمق فى الجوانـــب الاخرى ، الاقتصادية والمحاسبية والهندسية . وذلك حتى يكتمل أســـتيعاب الباحثين والطلاب لتلك الظاهرة المعقدة : الانتاجية . وحتى يتمكن الباحثون والممارسون والمعنيون من التفكير فى أفضل الطرق لزيادة الانتاجية ، ووضعها موضع التنفيذ لتتحقق الاهداف المرجوة منها والنتائج المعلقة عيلها .

ولعـــلى بهذا الجهـــد أكون قد أسهمت قليلا فى سد الحاجة وبلـــوغ الغاية . والله يقول الحق وهو يهدى السبيل .

على محمد عبد الوهاب

القاهرة : يناير ١٩٨٦

المحتويــات

اطـــار البحـث

طبيعة المشـــكلة

اذا اشتريت سلعة معينة ووجدت أنهـا تشبع حاجتك التى اشتريتهـا من أجلها . واذا ذاهبت الى مصلحة أو جهاز حكومى يؤدى خدمة معينة ، وقدم لك الموظف المختص الخدمة التى تريدها – بالسرعة الملائمة والجـودة التى توقعتها ، بالاضافة الى المعاملة الحسنة . واذا وصلت رسالتك وبرقيتـك والتلكس ، الى الامكنة التى أرسلتها اليها فى موعد معقول . واذا لم ينقطع تيار الكهرباء فى بيتك أثناء قراءتك لهذا الكتاب . . . هذه كلها أمثلة للانتاجية المرتفعة . وعكسها الانتاجية المنخفضة – فى جانب أو آخر من الجوانب التى يطمع فيها المستهلك . كالسعر والكمية والمواصفات ، والزمان والمكان اللذين تباع فيها السلعة أو تقدم فيها الخدمة ، وطريقة عرضها ، واسلوب التعامل بشأنها .

وتدل الانتاجية على درجة كفـاءة الادارة فى استغلال الموارد المتاحـة لهـا – انسانية ومادية وفنية . وهذا هـو ما يعبر عنـه بعلاقة المخرجات الى المدخلات . وتزيـد هذه النسـبة كلمـا أحسنت الادارة اختيار المـوارد الملائمة وقامت بالاستغلال الاقتصادى الامثل لها . وذلك لتحقيق أهداف محددة بمعايير معينة ، وهذا ما يعبر عنه بالفعالية . ويتوقع من الادارة الناجحة أن تحقق درجات عالية من كل من الكفاءة والفعالية .

ونركز اهتمامنا فى هـذا الكتاب على العنصر الانسانى ، باعتباره أهـم العناصر التى تستخدمها الادارة . فهو الغاية والوسيلة فى قضية الانتاجية ،

فمـــا ارتفاعها الا لخدمته وتحقيق رفاهيته . وهى ــ من جهة أخرى ــ لا ترتفع بجهوده واخلاصه ورغبته .

الهــدف من الكتـــاب

لذلك نهدف من كتابنا هذا الى أن يصبح القارىء بعد الانتهاء من تأمل فصوله قادرا ــ بحــول الله ــ على :

١ ــ استيعاب المفهوم الشامل للانتاجية والتعرف على مقاييسها والمتغــيرات المحيطة بهـــا .

٢ ــ تفهم الشخصية والدافعية والسلوك الانسانى ، والظروف التى تؤدى الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها .

٣ ــ التعرف على مسئوليات المشرف ومهاراته والممارسات الاشرافية الناجحة .

٤ ــ الالمـــام بمفهوم الادارة بالاهداف وخطواتها والتطبيق الناجح لها .

٥ ــ تفهم نقابات العمال وتطورها وأبعاد الدور الذى تقوم به وصور تعاونها مع الادارة .

٦ ــ تصور الدور الذى يقوم به كل من الفرد والمشرف والادارة والنقابة فى زيـــادة الانتاجية .

٧ ــ وضع الاطار الملائم لخطة تحسين الانتاجية والتفكير فى مداخل عـــلاج مشـــكلات الانتاجية .

خطـــة الكتـــاب

ولكى نحقق هذه الاهداف قسمنا الكتاب الى سبعة فصول . نتنـــاول فى أولهـــا مفهوم الانتاجية ، من الزاوية الهندسية والادارية ، واهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم جميعا . ومقاييس الانتاجية ــ الكلية والجزئية

والمعيارية والفعلية والحدية . واهم المتغيرات — الانسانية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والفنية — المحيطة بالانتاجية .

أما الفصل الثانى فنخصصه لدراسة الفرد — شخصيته ومكوناتها وتطورها وتحليل المعاملات . وسلوكه وخصائص السلوك ونتائجه والوسائل الدفاعية . ثم الدافعية من حيث أنواع الحاجات والعوامل المؤثرة فيها وتوقعات الافراد من وظائفهم . وخصائص الافراد المنتجين وغير المنتجين . والسبل التى يمكن للفرد اتخاذها لزيادة الانتاجية .

ونأخذ فى الفصل الثالث على عاتقنا مهمة التعريف بالمشرف ، والمسئوليات المتنوعة التى يتحملها ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى يجب أن يكتسبها وينميها لكى يواجه مشكلاته ويقوم بمسئولياته على الوجه الصحيح ، وخصائص المشرفين الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية .

ثم ننتقل الى الفصل الرابع لنعرض للادارة بالاهداف باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، والتى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بين الادارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى كفاءة وفعالية . فنناقش مفهوم الادارة بالاهداف وخطواتها والفروق بينها وبين المدارس الاخرى ، والعلاقة بينها وبين عملية اتخاذ القرارات ، ومزاياها ومعوقاتها ، واتجاهات المديرين نحوها ، والمشكلات التى يصادفونها ، والنظم المساندة للادارة بالاهداف ، ومراحل تطبيقها والاحتياطات اللازمة لنجاحها ، ودورها فى زيادة الانتاجية .

أما الفصل الخامس فمحوره نقابات العمال ، نعرض فيه لنشأتها وتطورها ومفهومها وأسباب انضمام العمال اليها وانصرافهم عنها ، والوظائف التى

تقوم بهـا ، ونظرة الادارة اليها ونظرتها للادارة ، والادوار التى تؤديهـا التنظيمات النقابية بمصر ، والمجهودات التى يمكن أن تقوم بها النقابة لزيادة الانتاجيـة .

ويجىء الفصـل السـادس ليحتـوى على الملامـح الرئيسـية لزيادة الانتاجيـة ، من خـلال خطـة تحـكم الادارة تصميمها بحيث تحتوى على أهداف ومعايير واضحة ومحددة . وبرنامج عمل مفصل لتحقيق الاهداف ومقابلة المعايير . ومشاركة الافراد فى تحديد الاهداف وتصميم برنامج العمل . ومزايا المشاركة وتنواتها . وخبرة البلاد المتقدمة فى العناية بالعنصر الانسانى لزيادة الانتاجية . ودور المشرف أو المدير فى دراسة هذا العنصر . والتغيرات التى يمكن أن تدخلها الادارة لتحسين الانتاجية ، ومقومات التغيير الناجـح واسباب مقاومته وطرق التغلب عليها . والاجراءات الانضباطية التى توجـه سـلوك العاملين فى المسار السليم وتضبط المخالفين ، وأمثلة من أسـباب حالات ضعف الانتاجية وأساليب علاجها .

وأخيرا نعرض فى الفصل السابع ، لاربع عشرة حالة ادارية ، نرمى بها الى تدريب القارىء فى التفكير التحليلى الابداعى ، للمعلومات التى تحتويها هذه الحالات ، ومناقشتها مع الآخـرين وتبـادل الافكار بشأن الحلول العلميـة للمشكلات المطروحة .

الفصــل الأول

أســاسيات

أهداف الفصـــل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل تكون قـــد :

١ ـــ استوعبت المفهوم الشامل للانتاجية .

٢ ـــ تفهمت أهميـــة الانتاجيـــة فى حيـــاة الافـــراد والمنظمات والمجتمعات .

٣ ـــ تعرفت على المقاييس المختلفة للانتاجية .

٤ ـــ حصلت على فكرة ملائمة عن أهم المتغيرات المحيطة بالانتاج .

واخيرا ٥ ـــ وضعت تصورا للمداخل الممكنة لزيادة الانتاجية .

عناصر الموضوع

* مقدمة
* مفهوم الانتاجية
* اهمية الانتاجية
* قياس الانتاجية
* أهم المتغيرات
* خلاصة

نقاط للتفكير

١ ــ ضع تعريفا من عندك للانتاجية .

٢ ــ ضع قائمة بالمزايا التى تحققها زيادة الانتاجية لك شخصيا ، وللمجتمع الذى تعيش فيه (الحى ، والمدينة والوطن) .

٣ ــ ارسم اطارا للعوامل البيئية المؤثرة على الانتاجية كما تلاحظها فى حياتك اليومية .

٤ ــ ناقش هذه العوامل مع زملائك وابحث تأثيرها الحالى والمستقبل على الانتاجية .

مقدمـــــة

نناقش فى هذا الفصل مجموعة من النقـــاط الهامة ، فنشرح المفهـــوم الشـامل للانتاجية ، الذى يتضمن الكفاءة والفعالية . ونتناول أهمية الانتاجية بالنسبةللفـــرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع ، والعـــالم فى مجموعه . كما نعرض لبعض مقاييس للانتاجية ، تستخدم فى التعـرف على النتائجالتى تحققها الادارة فى فترات زمنية مختلفة ، وبالنسبة للمنظمة والادارات والاقسام والفروع ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة ، والشروط التى يجب توافرها فى هذه المقاييس . ثم نناقش فى نهاية الفصل أهم المتغيرات التى تحيط بالانتاجية وتتفاعل معها ، وهى المتغيرات الانسانية ، والاجتماعية والبيئية ، والتنظيمية ، والفنية .

مفهوم الانتاجـــية

يمكن أن نتناول الانتاجية من زاويتين : الهندسية أو الفنية ، والادارية . فاذا أخذنا المفهوم الهندسى للانتاجيـــة نجـــد أنها تمثل نسبة المخرجـــات الى المدخلات . أى ما ينتجه فرد أو مصنع أو مؤسسة معينة ، بموارد أو عناصر معينة تستخدم فى هذا الانتاج . وتكون المخرجات اما سلعة تستخدمها مجموعات من المستهلكين ، أو خدمة تفيد منها طائفة من الناس ، أو فكرة ينتفع بها عـــدد معين من الافراد . وأما المدخلات فهى ساعات العمل اليدوى والآلى ، والاموال ، والخامات ، والآلات ، والقوى المحركة ، والطرق والاساليب . ويمكن التعبير عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات كما وقيمة . فيوضع طرفـــا المعـــادلة فى

صورة كمية المخرجات منسوبة الى كمية المدخلات ، كذلك قد توضع المعادلة فى صورة قيمة السلعة أو الخدمـــة المنتجة منسوبة الى تكلفة المـــوارد المستخدمة فى انتاجها وتوزيعهـــا .

ويعبر بعض الكتاب عن هذه العلاقة بالكفاءة (١) ويعتبرونها المعنـــى الضيق أو المحدود للانتاجية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وأما المفهوم الاوسع للانتاجية فيأخذ جانب الفعالية فى الاعتبار ، والذى يتمثل فى تحقيق الهدف أو الوصول الى النتائج المطلوبة طبقا لمعايير معينة . ومن ثم فان معادلة الانتاجية تشمل الكفاءة والفعالية ، (٢) على النحو التالى :

الانتاجية = الكفاءة + الفعالية

$$= \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}}$$

---

(1) S. Michael and H. Jones , **Organizational Management, Concepts and Practice (New York** : Intext Educational Pubs, 1973) , P. 64

(2) J. Mc Kinney and L. Haward, **Public Administrat on : Balancing Power and Accountabilty** . (Oak Park : Moore Pub. Co., 1979) **P. 345**

ويضع كتاب آخرون الكفاءة والفعالية فى صورة أخرى كما يلى : (٣)

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$= \frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{مجموع الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

ويعنى ذلك أن الانتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التى يتم بها تحصيل نتائج أو مخرجات معينة ، والكفاءة التى يتم بها تشغيل الموارد المختلفة التى تسهم فى تحقيق هذه النتائج . فالفعالية اذن تنصب على النتائج المحصلة ، بينما تتعلق الكفاءة بالوسائل التى تستخدم فى تحقيقها .

وهناك من الكتاب من يستخدم الانتاجية مرادفة للاداء ، ويعرفها بأنها الوصول الى أهداف العمل (٤) كما يؤكد آخرون أن الاداء يتضمن كلا من الكفاءة والفعالية ، (٥) شأنه فى ذلك شأن الانتاجية . والواقع أن الاداء هو أحد عنصرين رئيسيين للانتاجية يتعلق بالانسان ، ويكمله عنصر آخر هو التكنولوجيا (٦) والاداء الانسانى يتكون من تلك الانشطة التى يقوم بها فرد

---

(3) D. Bain, **The Productivity Prescription : A Manager's Guide to Improving Productivity and Profits** (New York : Mc Graw - Hill , 1982) , P. 51

(4) Gray, **Supervision : An Applied Behavioral Approach to Managing People** (Boston b Kent Pub. Co., 1984) , P. 125

(5) T. Caplow, **Managing An Organization,** 2d ed (New York : Halt, Rinehart and Winston, 1983) P.P 80 - 81

٦ — على محمد عبد الوهاب ، **العنصر الانسانى فى ادارة الانتاج ، القاهرة :** مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ ، ص ٢٥٦ .

معين ، أو سلوك ذلك الفرد ، فى وظيفة معينة ، (٧) والذى يؤدى الى نتائج معينة . ويقاس أداء الفـــرد بنسبة المخرجات التى يحققها ، الى ساعات العمل التى ينفقها هذا الفرد فى انتاج هذه المخرجات ، أو الى المواد الخــــام التى يستخدمها فى هـــذا الانتاج ، أو الى تكلفـــة الطاقة التى يشغلها ... وتختلف مقاييس الاداء وتتعدد تبعا لطبيعة العمل الذى يؤديه الفرد . ومـــن ثـــم يصبح أداؤه انعكاسا لمدى نجاحه أو فشله فى تحقيق الاهداف المتعلقـــة بعمله ، (٨) والتى تشتق من الوصف الوظيفى للوظيفة التى يشغلها .

وأيا كان الشكل الذى تأخذه معادلة الانتاجية ، فانها تصبح — بالمفهوم الادارى الواسع — تعبيرا عن نسبة المخرجات التى يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة ، حسب معايير محددة وأهداف يتم تقريرها مسبقا . فهـــى لا تقتصر فقط على قياس الانتاج أو الوحدات المنتجة ، ولكنها أيضا تنبىء عن كيفية استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها وتشغيلها للحصول على النتائـــج المطلوبة . وبالتالى فهى تشمل تلك العلاقة المتفاعلة بين عـــدد من العناصر — الفنية والتنظيمية والانسانية — فى مكان العمل . مثل جودة الخامات المتاحة ، ووجودها فى متناول اليـــد عند طلبها ، والطاقة التشغيلية للآلات والمعدات ، ومهارات الايدى العاملة واتجاهاتها ، ودرجة طموح أعضاء الادارة ومـــدى فعاليتهم . (٩) ومن هذا المنطلق فان زيادة الانتاج لا تعنى بالضرورة زيادة

---

(7) M. Carrel and F. Kuzmits, **Personnel : Management of Human Resources** (Columbus : C. Merril Pub. Co., 1982) P. 237

٨ — حنفى محمود سليمان ، **السلوك الادارى وتطوير المنظمات** ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .

(9) Bain, **Op. Cit, P.** 3.

الانتاجية . ويعرف الانتاج من زاويتين : المنتج والعمليات . فأما المنتج فهو ما يتم تصنيعه أو تطويره أو اعداده ، سلعا كان أو خدمات أو أفكارا . واما العمليات فهى تلك الانشطة المتتابعة التى تبذلها الادارة لاخراج السلعة أو الخدمة أو الفكرة . وقد يزيد الانتاج ممثلا فى عدد الوحدات المصنوعة ، أو أصناف السلعة المنتجة أو أنواع الخدمة المقدمة . ولكن قد يقابل ذلك اسراف فى الخامات والمواد المستخدمة ، أو ضياع فى المجهودات ، أو زيادة فى تكاليف ساعات العمل اليدوى أو الآلى ، أو ارتفاع فى نسبة الفاقد أو العادم .. الخ . واذا أخذنا الأنتاج من زاوية الانشطة أو العمليات ، فقد نجد زيادة فى هذه الانشطة ، ولكن دون مخرجات ملموسة أو دون زيادة فى المخرجات أو تحسين فى المخرجات الحالية أو تطوير فى جودتها أو أنواعها . وقد يحدث — من جهة أخرى — أن يزيد الانتاج والانتاجية معا . بمعنى أن يزيد عدد الوحدات المنتجة أو تتنوع أصناف السلعة المنتجة أو تتحسن جودتها ، وفى نفس الوقت يحدث ترشيد فى أستهلاك الامكانات المستخدمة فى صنعها ، أو توفير فى التكاليف ، أو اختصار فى الوقت ، أو اقتصاد فى المجهودات.

فالانتاجية اذن مقياس لكيفية استخدام موارد معينة ، لتحقيق أهداف محددة ، فى زمن معين ، بكمية ومواصفات معينة . (١٠) وهى انعكاس لقدرة الادارة على الاختيار الافضل والاستخدام الامثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة . (١١) أى أن الانتاجية كمفهوم واسع — هندسى وادارى —

(10) J. Riggs and G. Felix, **Productivity By Objectives** (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983) P. 4

١١ — سعيد عامر ، **الانتاجية القياسية** ، القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .

يضمن الاستخدام الصحيح للموارد الموجودة — حتى لو كانت هذه المـــوارد قليلة ، (١٢) للوصول الى النتائج المحددة بمعايير متفق عليها مسبقا . فالعبرة اذن بتوفـــر الكفاءة والفعالية معـــا ، أى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المقررة .

أهميـــة الانتاجيـــة

تعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية ، وذلك على مستوى الفـــرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع الكبير الذى تعيش فيه المنظمات والافراد ، وكذلك على مستوى العالم بأسره . وذلك على النحو التالى .

١ — بالنسبة للفـــرد

تتبلور أهمية الانتاجية بالنسبة للفرد فى ثلاثة جـــوانب : الجانب النفسى والذى يتمثل فى تحقيق الفرد لذاته ، عندما يؤدى واجبه ويبذل المجهود المتوقع منه فيصل الى النتائج المطلوبة . وتختلف أهمية اثبات الذات بين الافراد . فتبلغ درجة كبيرة عنـــد البعض ، ومتوسطة عند آخرين ، وتتدنى عنـــد فريق ثالث . وتعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية للفريق الاول . اذ أنه كلمـــا زادت الانتاجية ، فان ذلك يعنى كفاءة الفـــرد وفعاليته وزيادة الدرجة التى يسهم بها — عن طريق علمه ومهاراته الى جانب ميوله ورغباته — فى بلوغ النتائج التى تم الوصول اليها .

(12) K. Davis and R. Blomstrom, Business and Society : Environment and Responsibility (Tokyo : Mc Graw - Hill, Kogakusha , 1972) , P. 496.

ويتعلق تحقيق النتائج أيضا بالجانب الاجتماعى . وهو كفاءة الفـــرد وفعاليته فى أداء دوره . ومعنى ذلك مقابلة توقعات الآخرين — رؤسائه ، وزملائه ، ومرءوسيه والجمهور اذا كانت وظيفته تتعلق بخدمة الجمهور . والدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه لاعب الدور — أى الفـــرد الذى يشغل وظيفة أو يؤدى عملا معينا — وينتظرون منـــه الوفاء بهذه التوقعات — كلها أو معظمها أو حتى زيـــادة عليها . وعنـــدما يقابل الفـــرد توقعات الآخرين — والتى تشمل المعايير المحددة للانتـــاج — فان ذلك يساعد على تعميق علاقاته وزيادة انسجامه معهم . ومن ثـــم يحصل على حب الآخـــرين وتقديرهم ، وكذلك يحظى بتأييدهم العاطفى والمعنوى ، الامـــر الذى يزيد من ترابط جماعات العمل وتماسكها .

وأمـــا الجانب الثالث فهو الجانب المادى للانتاجية ، فعندما ترتفـــع انتاجية الفرد ، ويستوفى المستويات الموضوعة للاداء ويتعداها ، فانه يحصل على حوافز مادية . فهـــو يأخذ أجرا أعلى مثلا عن كل قطعة أو وحـــدة ينتجها أو ساعة يعملها فوق حـــد معين . أو يتقاضى نســـبة من الوفورات التى يحققها فى الوقت والتكاليف . أو يحصل على علاوة تشجيعية ، أو يشارك زملاءه فى الحافـــز الجماعى الذى يصرف لهم لقاء حصة انتاجية معينة ، أو غير ذلك من الصور .

ويتعلق الجانب المـــادى أيضا بحصول الفرد — باعتباره مستهلكا الى جانب كونه عامـــلا — على سلعة جيدة ، ســـواء التى ينتجها بنفسه أو ينتجها الآخرون ، تؤدى الوظيفة المتوقعة منها وتشبع الحاجة التى يشتريها من أجلها ،

وحصـــوله على الخدمة التى يريدها فى الموعد المحدد وبالجودة التى يتطلـــع اليهـــا .

٢ ـ بالنسبة للمنظمة

وتمثل الانتاجية للمنظمات عنصرا هاما وحيويا . فهى أولا تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها ، فى حسن استغلال الموارد والامكانات المتاحة لهـــا وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المحددة . وهى ثانيا وسيلة المنظمة فى الحصول على رضا المستهلكين ، فحين يجد هؤلاء السلعة التى يفضلونها أو الخدمة التى يحتاجـــون اليها أو الفكرة التى يبحثون عنها ، ويحصلون على هذه الاشياء فى الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة والسعر الملائم والكميات الكافية ... وعندما تشبع هذه السلع أو الخدمات أو الافكار الحاجـــــات التى يريد المستهلكون اشباعها ، فان ذلك يجعل الناس يقبلون على منتجات المنظمة ويحرصون على التعامل معها .

وبالاضافة الى رضا المجتمع عن المنظمة ونظرته اليها على أنها عضـــو نافـــع فيه يحقق الدرجة الملائمة من الاشباع لحاجات أفراده ، فان الانتاجية ــ ثالثا ــ وسيلة المنظمة لتحقيق الارباح التى تطمح اليها . ثم انها ــ رابعا ــ وسيلة أيضا لدخول مجالات جديدة للاعمال والارباح . فعندما تزيد كفاءة الادارة وفعاليتها ، وعندما ترتفع انتاجية العاملين ، فان ذلك يمكنها من اضـــــافة خطوط انتاج جديدة ، أو تنويع السلعة القائمة أو تطويرها أو اضافة استخدامات جديدة لهـــا ، أو تطوير استراتيجية اعـــلان حديثة ، أو اضـــافة خدمات جديدة ، أو غزو اسواق اخرى ــ محلية وأجنبية . ولذلك تجد فى المنظمـــات الحديثة ادارات متخصصة فى البحوث والتطوير تعمل على زيادة الانتاجية وبحث

المجـــالات الجديدة التى يمكن للمنظمة أن تدخلها محققة بذلك فرصا جـــديدة للربح ولخدمة البيئة التى توجد فيها .

٣ ـ بالنسبة للمجتمع

وأما فيما يتعلق بالمجتمع ، فان للانتاجية أهمية وأبعادا كثيرة . فهـــى أولا تمثل كفاءة وفعالية الدولة ـــ بجميع أجهزتها ومؤسساتها فى انتاج السلع والخدمات والافكار التى يتطلبها المجتمع . فالانتاجية الكليـــة للمجتمـــع اذن انعكاس لاداء الاجهزة المختلفة ، أو هى متوسط أداء هذه الاجهزة ، التى توجد منها الناجحة وغير الناجحة والفعالة وغير الفعالة ، وما بين ذلك من درجات متفاوته من النجاح والفعالية .

كما أن الانتاجية تعتبر مؤشرا لمدى استغلال المجتمع للموارد المتاحـــة فيه ـــ مادية وطبيعية وبشرية وفنية ـــ تلك الموارد التى أودعها الله سبحانه وتعالى فى الارض التى استخلف فيها الانسان ليعمرها باستخدام هذه الموارد والحفاظ عليها وانمائها وتكثيف فوائدها . ومن ثم فان الانتاجية المرتفعة تعبر عن حسن استغلال المجتمع لموارده ، وتنم الانتاجيـــة المنخفضة عن ســـوء استغلال هذه الموارد . ونحن نرى اليابان اليوم وقـــد حققت تقدما مذهـــلا بارتفاع انتاجيتها ، رغـــم أن مواردها محدودة أو منعدمة ، عدا مورد واحـــد فقط هو الانسان وعقله وقلبه واصراره على العمل ، والادارة الواعية التى عرفت كيف توجه هذا الانسان الوجهة الملائمة . ونرى فى مقابل ذلك بلادا أخـــرى توجد عندها ثروات طبيعية ومادية بدرجات وفيرة ، الا أنهـــا تعـــد ضـــمن دول العالم النامى أو الاقل تقدما ـــ كما يسمونها اليوم . ذلك لانها لم تستطع استغلال مواردها الاستغلال المناسب ولم تنجح فى زيادة انتاجيتها والدخول فى مراحل التقدم التى كان من الممكن أن تحققها .

وعلى هذا فان طريق الدول للتقدم هـو الانتاجية المرتفعة . ومن هنا كانت أهمية الابحاث والدراسات التى تعمل على اكتشاف أفضل السبل لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها وتكثيف الاستفادة منهـا فى المدى القريب والبعيد . لذلك توجد مراكز قومية للبحوث والتطوير — مثل الادارات التى توجد على مستوى المنظمات ولكن بامكانات وتجهيزات أضخم ومساندة كبيرة من الدولة — يعمل فيها متخصصون مهنيون ، يعكفون على بحوثهم الميدانية والمعملية ويقدمون نتائج دراساتهم للمعنيين ، حتى يطبق النافع منها .

كذلك فان الانتاجية هى الطريق لتحقيق الرفاهية التى يطمح اليها أفراد المجتمع . فبارتفاع الانتاجية يحصل هؤلاء على السلع والخدمات التى يريدونها ، بالشكل المطلوب والجودة الملائمة والكمية الكافية والسعر المعقول فى المكان المناسب والوقت المرغوب . وبالتالى تزداد درجة رضا المستهلكين عن السلع والخدمات المقدمة لهم ، فيقبلون على شرائها ، فتزيد أرباح المنظمات التى تنتجها وتستمر فى ممارسة أنشطتها وتقديم مزيد من المزايا — من حيث الجودة أو الاسعار أو تنويع السلع والخدمات .

ثم ان الانتاجية يمكن أن تكون عاملا فعالا فى ترابط المجتمع وتماسك أفراده وجماعاته ومؤسساته . انظر ماذا يحدث لو أن المدرس أدى واجبه فى اعطاء الجرعة الملائمة من العلم والاخلاق لتلاميذه فارتقى بعقولهم وأنضج شخصياتهم وفتح قلوبهم لعالم المستقبل . ولو أن الطبيب بذل العناية المطلوبة فى علاج مرضاه فشخص المرض تشخيصا سليما ووصف الدواء المناسب للحالة التى يعالجها . وقام العامل بانتاج الحصة المقررة له . وأنفق المدير جهودا مخلصة فى توظيف عناصر الانتاج وتوجيهها لتحقيق الهدف المحدد .

وأنتجت المصانع السلع المطلوبة بالمواصفات المحددة ... باختصار لو قام كل فرد ومؤسسة بأداء الواجب المتوقع أداء كاملا فارتفعت انتاجية هؤلاء الافراد والمؤسسات ... ان شعورا عاما بالرضا يعم جميع أفراد المجتمع ، فيحسون بأنهم يعطون ويأخذون ، يفيدون ويستفيدون ، لا يظلمون غيرهم ولا يخسرون . وبذلك تسرى القيم الايجابية بين أفراد المجتمع من مثابرة واخلاص ودأب على العمل . هذا اذا لم نذكر أيضا الشعور بالفخر والاعتزاز لان كلا يؤدى واجبه ويسهم فى انتاجية بلده المرتفعة ويحس أنها بفضل الله جزء من مجهوداته هو والآخرين .

ثم ان ارتفاع الانتاجية يولد مزيدا من هذه القيم الايجابية ، ذلك لانها تتناقل من الآباء الى الابناء . وقد وجد مكليلاند فى دراسته المشهورة المبكرة أن الافراد الذين يعيشون فى بلاد متقدمة ، يقوى عندهم دافع الانجاز والنجاح والتحصيل . ذلك لان المجتمع يعطى وزنا كبيرا لهذا الدافع ويريد لافراده أن يكونوا منتجين ناجحين . فيغرس توقعاته فيهم من الصغر وفى مراحل العمر المختلفة — عن طريق الابوين فى الاسرة والمربيين فى المدارس والجامعات ثم المديرين فى الاجهزة والمؤسسات . ومن جهة أخرى فان هذا الدافع يقل أو يضعف عند الناس الذين يعيشون فى البلاد المتخلفة او الاقل نموا . وذلك لان هذه المجتمعات لا تعطى درجة كبيرة من الاهمية للنجاح والتحصيل . ومن ثم تضعف همم أفرادها وتجدهم أقل اقبالا على العمل وأضعف اهتماما بالنتائج وأوهن تحصيلا وأفقر انتاجية . لذلك حث الرسول صلى الله عليه وسلم على العمل الدائب المخلص ، لعيش الانسان من كدحه وعرقه ، وليكون لوجوده معنى فيطيع أمر الله الذى استخلفه

ليعمر الارض حتى قيام الساعة . وندرك أهمية العمل الجاد المنتج اذا قرأنا قول الرسول الكريم : اذا قامت القيامة وفى يد أحدكم فسيلة (أى غصن) فليغرسها .

٤ ـ بالنسبة للعالم

وأما بالنسبة للعالم فى مجموعه فان للانتاجية أيضا شأنا هاما . ذلك لان الدول تستورد من بعضها بعضا سلعا استهلاكية وانتاجية . ويهم الدولة المصدرة أن تكون سلعتها على درجة عالية من الجودة والكفاءة ، حتى تكتسب سمعة حسنة وشهرة عالمية فتزيد فرصها فى الربح وتتسع سوقها العالمية . كما يهم الدولة المستوردة أن تكون السلعة على الدرجة التى ترجوها من الكفاءة والجودة ، حتى تبرر ما ينفق فى استيرادها من عملة صعبة تستقطع من مواردها التى قد تكون محدودة .

كذلك فان الدول تتبادل التكنولوجيا فيما بينها . وكلما زادت انتاجية المراكز العالمية للبحوث والهيئات العلمية ، وتمخض ذلك عن تكنولوجيا جديدة ـ سواء أكانت آلات ومعدات أو طرقا وأساليب ـ فان ذلك يفتح الفرص ليس فقط أمام الدولة المخترعة لهذه الاشياء ، ولكن أيضا أمام الدول الاخرى للافادة منها . فالعلاج بالوخز بالابر الصينية لا يستخدم فى الصين وحدها .

ولم تلبث فكرة عباس بن فرناس فى نشر ذراعيه كالجناحين والتحليق فى الفضاء مثل الطيور ، أن تطورت لاختراع الطائرة ، ثم يطير الافراد الآن فى الغرب بأجنحة صناعية . والكمبيوتر اليابانى يوجد فى كل مكان ، والعمليات الجراحية لزراعة القلوب والكلى والعيون ، يتزايد عددها فى مستشفيات متفرقة فى كثير من الدول . أن العالم ـ فى هذا المجال ـ يعد

مجتمعا واحدا كبيرا ، يتبادل السلع ويقترض الاساليب وينقل التكنولوجيا . وذلك تنفيذا لقول الله تعالى : وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم .

قياس الانتاجية

يراد بقياس الانتاجية التعرف على النتائج التى تم الحصول عليها ، وأن تحتفظ الادارة بالمعلومات الصحيحة الواقعية عن هذه النتائج للفترات الزمنية المختلفة ، وللادارات والاقسام ، والموارد المتنوعة التى تستخدمها فى عملياتها . وتتعدد المقاييس التى تطبقها المنظمات ، وخاصة مقاييس الاداء التى تختلف بتنوع الصناعات ومجالات الاعمال التى تمارسها الاجهزة والمنشآت المختلفة . ولكن يمكن تصنيف المقاييس الرئيسية للانتاجية حسب عناصر الانتاج ، والوحدات التنظيمية ، ووحدة القياس ، والغرض من القياس . فأما المعايير المصنفة حسب عناصر الانتاج فهى الانتاجية الكلية ، والانتاجية الجزئية ، وانتاجية العمل ورأس المال . وطبقا للوحدات التنظيمية نجد الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات والاقسام والفروع . وعندما نصنف المقاييس حسب وحدة القياس نجد معايير الكمية والقيمة . واخيرا فان التقسيم حسب الغرض من المقياس يتضمن الانتاجية المعيارية ، والانتاجية الجزئية ، والانتاجية الحدية ، وتغيرات الانتاجية . وفيما يلى بيان ذلك بشىء من التفصيل .

(أ) التقسيم حسب عناصر الانتـاج

١ ــ الانتاجيـة الكليـة

ويتضمن المقياس هنا العلاقة بين اجمالى المخرجات واجمالى المدخلات . وتتكون المخرجات من السلع والخدمات التى تنتجها منظمة معينة ، بالاضافة الى ما قد ينتج عن العمليات الانتاجية من قيمة مضافة يستفيد بهـا المصنع ، مثل انتـاج سلع وسيطة أو نصف مصنوعة يستفاد بها فى انتـاج سـلع اخرى ، أو خدمات يفيد بها العاملون بالمنظمة . وأما اجمالى المدخـلات فهو كافة العناصر ــ البشرية والمـادية والفنية ــ التى استخدمت فى الحصول على هذه المخرجات .

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالى المخرجات}}{\text{اجمالى المدخلات}}$$

$$= \frac{\text{السلع + الخدمات + القيمة المضافة للمصنع}}{\text{العمل + الاموال + المواد + الآلات + الطاقة + الخدمات المدفوعة}}$$

ويعطى هذا المقياس للادارة الصورة الكلية للانتاجية ، ويعبر عن درجة كفاءة الادارة وفعاليتها فى توظيف الموارد المتاحة على اختلافها ، فى تحصيل المخرجات المطلوبة . وهـو لذلك يأخذ فى اعتباره كافة المخرجـات ، والتى لا تقتصر فقط على تلك السلع والخدمات التى تقدم للمستهلكين خارج المنظمة ولكن أيضا ما قـد يكون من سلع وخدمات يستفاد بهـا داخل المنظمـة . وكذلك الحال بالنسبة للمدخلات ، فهو يأخذها جميعا فى الحسبان ، حتى يكون المقياس جامعا شاملا معبرا عن الصورة الكلية لكفاءة الادارة وفعاليتها .

٢ ـ الانتاجيـــة الجزئيـــة

ورغم ما يوفره مقياس الانتاجية الكلية من بيان الصـــورة الشـــاملة للانتاجية ، الا أنه من جهـــة أخرى لا يظهر المساهمة التى يساهمها كل مدخل من المدخلات على حدة . وهنا يجىء مقياس الانتاجية الجزئية . وهو ذلك الذى يقيس انتاجية أحد عناصر المدخلات . فانتاجية العمل مثـــلا هى نسبة المخرجات الى ساعات العمل البشرى . أو نسبة المخرجات الى عدد العمال المباشرين . وانتاجية الخامات هى نسبة المخرجات الى المواد التى استخدمت فى الإنتـــاج ــ بالكمية أو التكاليف . وهكذا بالنسبة للعناصر الباقية . وقـــد تكون الانتاجية الجزئية أكثر تفصيلا ، فتقيس أحد أجـــزاء العنصر الواحد . مثل انتاجية العمالة المـــاهرة ، وانتاجية العمالة غـــير المـــاهرة . أو انتاجية الانواع المختلفة من المواد الخام المستخدمة .

وبذلك تظهر مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات وأجزائها التفصيلية ، فى انتاج المخرجات الكلية . كما أن هـــذا المقياس يبرز التغيرات التى تحدث فى هـــذه العناصر وأثرها على الانتاجية . فقد نقيس انتاجية العمـــل مثـــلا قبل برنامج تدريبى معين يقدم لعدد من العاملين لتنميـــة مهـــارات معينـــة لديهم . ثـــم نقيس انتاجية العمل مرة أخرى بعد انتهاء البرنامج التدريبى ، ثـــم بعد انقضائه بفترة معينة . وذلك حتى يمكن التعرف على الاثـــر الذى أنتجه التدريب على كفاءة عنصر العمل ، وخاصـــــة عندما تكون المخرجات من الاشياء الملموسة التى يسهل قياسها (عـــدد معين من الوحدات مثـــلا بمواصفات معينة) .

ولكن تظل هناك مشـــكلة قائمة ، وهى أن الانتاجيـــة الجزئية لا تظهر تأثير العناصر الاخرى التى تتعامل مـــع العنصر المقاس وتؤثر بالتالى عـــلى

نتائجه . فقد ترتفع انتاجية العمل مثلا ليس بسبب ارتفاع الكفاية الانتاجية لليد العاملة (١٣) ، ولكن بسبب تغيير طرق العمل وأساليبه ، أو لادخال معدات وأجهزة حديثة ، أو تطبيق نظم جديدة للحوافز . ولذلك فان الادارة قلما تعتمد على معيار واحد للانتاجية ، ولكنها تأخذ فى اعتبارها مجموعة من المقاييس سويا . كما أن هناك عوامل غير منظورة يظل من الصعب التعرف عليها — فى معظم المقاييس — رغم أن تأثيرها على الانتاجية قد يكون كبيرا ، مثل الاسلوب القيادى الذى يتبعه المشرفون ، والخصائص المختلفة لشخصيات العاملين ، وقيم المجتمع .

٣ — انتاجية العمل وراس المال

ويقيس هذا المعدل صافى المخرجات الى عنصرى العمل وراس المال . أما صافى المخرجات — أو القيمة المضافة — فهو اجمالى المخرجات بعد أن تطرح منها كافة السلع والخدمات المستخدمة فى عملية الانتاج ، مثل الخامات والطاقة وغير ذلك من الاجزاء الوسيطة . وأما المدخلات التى يتضمنها هذا المعيار فهى العمل ورأس المال فقط ، باعتبارهما أهم العناصر جميعا .

$$\frac{\text{صافى المخرجات}}{\text{العمل ورأس المال}} = \frac{\text{اجمالى المخرجات — المواد والخدمات الوسيطة}}{\text{العمل ورأس المال}}$$

(١٣) أحمد سرور محمد ، **ادارة الانتاج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون سنة النشر ، ص ٤٦١ .

والواقع أننا – كما يتبين من المعادلة – أخـذنا بقية عناصر المدخلات من المقام وطرحناها من البسط . والفكرة فى ذلك (١٤) أنه اذا تـم استقطاع الخامات والاجزاء الوسيطة من اجمالى المخرجات – باعتبار أن هـذه الاجزاء الوسيطة تمثـل انتاجية أو مساهمة آخرين – فان ذلك يعطى القيمة الحقيقية التى يضيفها كل من العمل ورأس المـال الى المخرجات .

(ب) التقسيم حسب الوحدات التنظيمية

١ – الانتاجية الكليـة للمنظمة

وهى كما سبق بيانها عبارة عن مجموع السلع والخدمات التى تنتجها المنظمة فى فترة زمنية معينة ، منسوبة الى الموارد المختلفة التى استخدمت فى انتاجهـا .

٢ – انتاجية الادارات والاقسام والفروع

وهى عبارة عن المخرجات التى تنتج فى ادارة معينة ، أو فرع ، أو قسم ، أو ورشة ، منسوبة الى المدخـلات التى تستخدمها تلك الوحـدة التنظيمية فى انتاجها . ويراد بهذا المقياس التعرف على كفاءة الوحـدات المختلفـة فى استغلال الموارد المخصصة لهـا ، وفعاليتها فى تحقيق النتائج المحددة لهـا حسب الاهـداف والمعايير المقررة . فتوجد ادارات أكفـأ مـن ادارات ، واقسـام اقل فعالية من غيرها . وعندما تدرس الادارة نتائج هذه الوحدات ، فانها تعمل على تحديد الاسباب التى تكمن وراء زيادة الكفاءة أو نقصها حتى تتخذ القرار المناسب فى كل حال .

(14) Riggs & Felix, OP ST., P. 62.

(جـ) التقسيم حسب وحـــدة القياس

١ ـ الكميـــة

تستخدم الكميـــة وحدة للقياس عندما ينسب عدد الوحدات المنتجـــة ، أو وزنها أو حجمها ، الى عـــدد الوحدات المستخدمة فى انتاجها . مثـــل عدد العمال ، أو عـــدد ساعات العمل البشرية والآلية ، وأعـــداد المواد الخام أو أوزانهـــا أو أحجامها . ويتميز هـــذا المقياس الذى يســـمى بالانتاجيـــة الهندسية أو العينية ، بالبساطة والسهولة . كما يمكن استخدامه فى قيـــاس انتاجية عمال يقومون بعمل واحد أو آلات تؤدى نفس العمليات .

غير أن استخدام الكم وحدة للقياس لا يصلح فى حالة المنتجات المتعددة وعنـــد وجود أجزاء غير تامة الصنع . وعند اختلاف وحدات القياس لكميات الموارد المستخدمة من عمل وخامات ورأس مال (١٥) . كما أن احتساب الكمية لا يظهر التحسينات النوعية (الجودة) أو التغيرات التى تطرأ على المنتج من حيث الجودة أو المزايا الاخرى التى تضـــاف اليه والتى لا يمـــكن اظهارهـــا الا بمقياس القيمة .

٢ ـ القيمـــة

تلافيا للمشكلات التى تصاحب مقياس الكمية ، تستخدم القيمة وحـــدة

---

(١٥) حسنين شرارة ، « قيـــاس الانتاجيـــة » ، **المركز العربى للتطور الادارى** ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .

(١٦) فؤاد القاضى ، **المفهوم العلمى للكفاية الانتاجية ودورها فى التنمية الاقتصادية** ، الطبعة الثانية ، القـــاهرة : جامعـــة عين شمس ، ١٩٨٣ ، ص ٦٧ .

للقياس ، فتنسب قيمة المخرجات الى قيمة المدخلات . مثــلا قيمة المخرجـــات بالجنيه ، منسوبة الى تكلفة العمل المباشر ، أو تكلفة المواد الخام ، أو تكلفة القوى المحركة . ويتميز هذا المقياس ، والذى يسمى بالانتاجية الاقتصادية أو الايرادية ــ بالدقة النسبية . كما أنه يمكن من تجميــع عناصر الانتـــاج المختلفة (العمل ورأس المـــال والمواد ...) عنـــد احتساب الانتاجيـــة الكلية . كذلك فانه يصلح لقياس الانتاجيـــة بالنسبة للمنتجـــات المتعـــددة والاجزاء غير تامة الصنع ولمقارنة المنتجات التى تختلف أسعارها .

غير أن مقياس القيمة لا يخلو من مشكلات ، مثل وجود فروق بين أسعار التكلفة وأسعار السوق ، وبين الاسعار المحلية والعالميـــة عند المقـــارنات الدولية ، واختلاف الاسعار من سنة لاخرى عنـــد مقارنة الانتاجية لعـــدد من السنوات ، ولذلك تستخدم أسعار معينة أساسا للمقارنة للحصول عـــلى معلومات أدق . كذلك هناك مشـــكلة عدم قـــدرة هذا المقياس على اظهـــار العوامل المؤثرة فى الانتاجية (١٧) ، مثل اختـــلاف درجات الجودة فى الخامات ودرجات الخبرة والمهـــارة بين العمال .

(د) التقسيم حسب هـــدف القياس

١ ــ الانتاجية المعيـــارية

تعتبر الانتاجية المعيارية أو القياسية أو النمطية أو النموذجية ، أداة تخطيطية ورقابية ، تهدف بهـــا الادارة الى اختيار البديل الانسب الذى يضمن

---

(١٧) صلاح الشنوانى ، **التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية** ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٧ ، ص ١٠٨ .

التشغيل الاقتصادى الامثل للموارد المتاحة . كما تهدف الى قياس درجة الكفاءة والفعالية التى تتحقق بها النتائج فى فترة زمنية معينة . فالانتاجية القياسية هى نسبة المخرجات الى المدخلات كما يجب أن تكون فى ضوء تقديرات وعوامل وظروف بيئية معينة تتم دراستها وتحليلها عند وضع الخطة . وبعد أن يتم تنفيذ الخطة — أو أجزاء أو مراحل منها — وتتحقق نتائج معينة ، تقارن الانتاجية الفعلية بالنموذج الموضوع . فاذا تطابق المعياران فان ذلك يعنى اتفاق المحقق مع المستهدف . واذا اختلفتا فان ذلك يدعو للبحث عن أسباب الاختلاف حتى تتخذ الخطوات اللازمة لعلاجها .

٢ — الانتاجية الفعلية

ويعبر هذا المقياس عن الانتاجية التى تحققت بالفعل فى فترة زمنية معينة . فهى اذن نسبة المخرجات الى المدخلات ، وما يتبع هذا المعيار الكلى من معايير جزئية كما سبق القول مثل نسبة المخرجات الى العمل أو الخامات أو الآلات .

٣ — الانتاجية الحدية

وأما الانتاجية الحدية فهى تقيس التغير الذى يحدث فى المخرجات (الناتج الكلى) نتيجة للتغير الذى يحدث فى عناصر الانتاج — أحدها أو بعضها . وتستخدم الادارة هذا المعيار للتعرف على النتائج التى تحققها — ممثلة فى زيادة المخرجات — عندما تدخل تحسينات أو اضافات جديدة على المدخلات . سواء أكان ذلك فى الآلات مثل شراء أجهزة حديثة ، أو فى الاساليب كاستخدام طرق تكنولوجية جديدة ، أو فى العمالة مثل توظيف عمال جدد أو تدريب العمال الحاليين أو زيادة الاجور أو تنويع حوافز العمل .

٤ ــ تغيرات الانتاجيــة

تقارن الادارة معدلات الانتاجية من سنة لاخرى ، ومن ادارة لاخرى ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة . وذلك للتعرف على التغيرات ــ الايجابية والسلبية ــ التى تطرأ على درجة الكفاءة والفعالية . ومن ثــم التعرف على الاسباب التى أحدثت هذه التغيرات ، تلك الاسباب التى قد تكون تنظيمية أو فنية أو انسانية أو بيئية أو مزيجا منها .

وعندما تفحص الادارة نسب المخرجات الى المدخلات فانها تصــل الى النتائج التالية ــ مــع الاخذ فى الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثــرة مثــل اتجاهات الاسعار والطاقة الاستيعابية للسوق وخطط الادارة للمســتقبل ، والتى على ضوئها يتخذ القرار المناسب .

(أ) زيادة الانتاجية : وذلك عندما :

ــ تزيد المخرجات مع ثبات المدخلات .

ــ تزيد المخرجات مع انخفاض المدخلات .

ــ تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاولى بنسبة أكبر .

ــ تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاخيرة بنسبة أكبر .

(ب) انخفاض الانتاجية : وذلك عندما :

ــ تنخفض المخرجات مــع ثبات المدخلات .

ــ تنخفض المخرجات مــع زيادة المدخلات .

ــ تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاولى بنسبة أكبر .

ــ تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاخيرة بنسبة أكبر .

(جـ) **الثبات النسبى لاتجاه الانتاجية :**

— ثبات معدل المخرجات / المدخلات عند حد معين .

— استمرار زيادة الانتاجية .

— استمرار انخفاض الانتاجية .

(د) **تذبذب الانتاجية :**

— تراوح معدلات الانتاجية بين الانخفاض والارتفاع ، بدرجة معقولة .

— تفاوت كبير فى اتجاه الانتاجية صعودا وهبوطا .

الشروط الواجب توافرها

فى قياس الانتاجية

هناك شروط يجب توفرها فى المعايير التى تستخدم فى قياس الانتاجية ، حتى تكون للمعلومات المجمعة منها دلالتها وفائدتها العملية ، وحتى تبرر ما ينفق فيها من وقت ومجهود وتكاليف ، وفيما يلى هذه الشروط .

١ — الصدق

ويعنى صدق المقياس هو أننا نقيس الشىء الذى نريد قياسه وليس شيئا آخر . أى أن المعلومات التى يتم جمعها هى التى نحتاج اليها فعلا . ومن ثم يكون مقياس الانتاجية معبرا حقيقة عن التغيرات التى تطرأ عليها (١٨) .

٢ — الموضوعية

ويقصد بها التركيز على الحقائق ، واستبعاد التحيز أو الحكم

(18) Bain,. OP. Cit. , P. 62.

الشخصى أو الآراء المسبقة أو التعميم . ومثـــال ذلك ترجيـــح عنصر عـــلى الآخر ، أو جزء من أجزاء هـــذا العنصر (عدم الاهتمام بانتاجية العمالة غـــير المـــاهرة مثلا) ، أو اغفال بيان معين أو فترة من الفترات الزمنية .

٣ ــ الثبـــــات

أما شرط الثبات فمعناه أننا لو كررنا استخدام المقياس فاننا نحصـــل على نفس النتائج . ومن ثم يمكن الاعتماد على المعلومات المشتقة من هـــذا المقياس باعتبارها حقيقية ولا تناقض فيها .

٤ ــ الدقـــــة

ويتطلب شرط الدقة فى مقياس الانتاجية أن يأخذ فى الاعتبار كافة العناصر فى كل من المخرجات والمدخلات . فعند قياس الانتاجية الكلية مثلا يجب حساب اجمالى المخرجات — بمـــا فيها السلع والخدمات التى تستفيد بهـــا المنظمة نفسها ولا تبيعها بالضرورة فى السوق . وأن يحسب اجمالى المدخلات بما فيها الخدمات التى تشترى من خارج المنظمة وينتفع بهـــا فى انتـــاج المخرجات .

٥ ــ القابليـــة للمقارنة

وتعنى المقارنة هنـــا قياس التغير الذى يحـــدث فى الانتاجية فى الفترات الزمنية المختلفة ذلك لان الانتاجية تعتبر مقياسا نسبيا . (١٩) أى انه يستمـــد معناه من المقارنة للتعرف على اتجاه الانتاجية زيادة أو نقصا أو تذبذبا بين ذلك . ولهذا فان معيار القيمة يفيد أكثر من معيار الكمية (معدلات أجـــــور العمال مثلا افضل من عـــدد ساعات العمل) . كما ان معيار القيمة المعـــدلة

---

(19) Ibid, P. 67.

افضل من استخدام القيمة الجارية . ذلك لان قيمة الجنيه تختلف من وقت لآخر . ومن ثم كانت ضرورة تعديل القيمة بنسبتها الى رقم قياسى للاسعار لامكان اجراء المقارنة الصحيحة .

٦ ـ الشمول

حيث أن العملية الانتاجية تتضمن انشطة متعددة ، فان المقياس السليم للانتاجية يجب أن يأخذ فى اعتباره كافة هذه الانشطة ـ الانتاجية وغير الانتاجية ، الهندسية والادارية . فهناك كثير من المجهودات مثل الرقابة على الانتاج ، ونظم المعلومات ، وخدمة المستهلك .. الخ ، التى يجب أن يتضمنها المقياس فى بند المدخلات . وهنا يجب أن يتنبه المدير للانشطة التى يصعب قياسها ، وكذلك للعوامل المؤثرة التى تصعب ملاحظتها كزيادة الحوافز المعنوية مثلا . ويساعد شمول المقياس على اثارة حماس المديرين ، لعلمهم أن كل المجهودات تؤخذ فى الاعتبار عند التقويم ، ومن ثم تزيد رغبتهم فى التحسين والتطوير وبالتالى زيادة الانتاجية .

٧ ـ التوقيت

ويراد بهذا الشرط أن يطبق المقياس المناسب فى الوقت المناسب ، بحيث تحصل الادارة على بيانات الانتاجية التى تريدها ، عندما تحتاج اليها . وغنى عن التأكيد أنه كلما توفرت البيانات الصحيحة فى وقت مبكر ، فان ذلك يساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة والتصرف الملائم على ضوء هذه البيانات .

٨ ـ الاقتصاد

وأخيرا يجب أن تخضع مقاييس الانتاجية لتحليل التكلفة والعائد ، بمعنى

أن تحصل الادارة على مزايا تفوق ما تتكلفه فى تطبيق هذه المقاييس . ولما كانت المزايا المحققه غير ملموسة ، فيجب أن تكون فى صورة بيانات صادقة ودقيقة وموقوته ، تؤدى الى اختيار القرار السليم ، وتبرر ما ينفق فى اجراءات القياس من وقت (تعطيل العمل أحيانا) ومجهود (انشغال مجموعة من الموظفين) وتكاليف (تشغيل الكمبيوتر فى استخراج البيانات المطلوبة) .

أهم المتغيرات

وأخيرا نعرض فيما يلى للمتغيرات التى تحيط بالانتاجية . فلاشك أن الصورة التى توجد عليها المجتمعات الحديثة اليوم تختلف اختلافا جذريا عما كانت عليه فيما مضى . وأن معدل التغيير الذى نشهده الآن يسير بسرعة كبيرة . الامر الذى يجعل عدة تغيرات تحدث فى وقت واحد ـ بعضها متسق والآخر متناقض . ويجعل التغيير أحيانا لا يلبث أن يستقر ويعتاد الناس عليه حتى يستجد تغيير آخر غيره . وأن بعض المتغيرات من حولنا يحمل آثارا ايجابية ، بينما يحتوى البعض الآخر على جوانب ضارة أو سلبية . كما أن من هذه المتغيرات ما يخضع لتحكم الادارة ، ومنها ما يخرج عن نطاق سيطرتها . وعلى الادارة الواعية أن تتنبه لما حولها من تغيرات ـ ايجابية وسلبية ـ وتتنبأ بتأثيرها ، وتعد العدة لمواجهتها وتكييفها والتعايش معها . كما أن الادارة أحيانا هى التى تنشىء التغيير ، عندما تكون هناك حاجة اليه ، وتهيىء البيئة الملائمة لتطبيقه ، وتتخذ الاحتياطيات اللازمة لنجاحه .

ونناقش فيما يلى المتغيرات التى تحدث الآن فى مجال الاعمال ، ويتوقع استمرارها لسنوات مقبلة . ونقسمها الى متغيرات انسانية ، واجتماعية

وبيئية ، وتنظيمية ، وفنيه . (٢٠) وننبــه الى أن هذه المتغيرات متداخلــة متفاعلة ، بمعنى أنها تؤثر فى بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . وتكون فى مجموعها الاطـــار الذى تعمل فيه الادارة ، والذى يؤثر على الانتاجية ، ويتأثر بهــا أيضـــا . الامـــر الذى يقتضى تنمية الادارة وتطوير ممارساتها لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المطلوبة على مستوى المنظمات والمحليات والمجتمع الكبير .

١ ــ المتغيرات الانسانية

ان تركيب القوى العاملة يختلف اليوم عمـــا كان فى الماضى . وذلك من حيث العدد والنوع . فأما من حيث الكم فقـــد ارتفع عدد العاملين . وأمـــا فيما يتعلق بالنوع فقـــد تعددت تخصصاتهم وتنوعت مهاراتهم . وان نظرة للهياكل التنظيمية للمنظمات الحديثة لتفيد بازدياد اعداد العاملين المتخصصين ، والمتعلمين ، وذوى المهارات المهنية المختلفة . وذلك بسبب انتشار التعليم من ناحية ، وتغير الوظائف من ناحية أخرى . فالمدارس والجامعات تخـــرج اعـــدادا هائلة من أصحاب المؤهلات العلميـــة المختلفة ، وتصب هذه الاعداد فى ســـوق العمل لتشق طريقها للمنظمات على اختلاف أنواعها . وهـــذا ما يحدث فى مصر الآن اذ تخرج الجامعات فيها سنويا اعـــدادا متزايدة مـــن الاطباء والمهندسين والكيمائيين والفنيين والمتخصصين فى فروع المحاســـبة والقانون والاقتصاد واللغات والآداب . وكذلك تخرج المدارس المتخصصـــة والمعاهـــد الفنية والمراكز المهنية أعـــدادا متزايدة من الفنيين والاســـطوات

---

(٢٠) من بحث للمؤلف بعنوان : « المدير والتنمية الادارية » ، مقدم للمؤتمـــر العربى الاول للتنمية الادارية فى الوطن العربى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ومعهد الادارة العامة ، الرياض : ديسمبر ١٩٧٨ ، ص ١٦٣ — ١٦٨ .

والعمال المهرة . وأول ما تشير اليه هذه الظاهـــرة ان الادارة أصـــبحت ــ وسوف تصبح فى المستقبل ــ مسئولة عن قيادة عاملين أكثر ثقافة وأعـــلى تعليما وأدق تخصصات وأعمق مهارات . زد على هذا ان الثقافة والتعـــليم وتنـــوع التخصصات والمهارات يكون عند العاملين مستويات عالية من الطموح والتوقعات ، وينشىء عندهم حاجات أكثر تعددا وتنوعا . الامـــر الذى يتطلب من الادارة مهارة قيادية عالية ، تتبلور فى دراسة العاملين وفهمهم والتعرف على قدراتهم ووجهات نظرهم وأفكارهم . وذلك حتى تخترع وتطبق من الاساليب ما يضمن تنشيط دوافعهم واثارة هممهم وكسب ولائهم وتحقيق تعاونهم وزيادة أنتاجيتهم وتعميق رغبتهم فى بلوغ الاهـــداف المقـــررة .

٣ ــ المتغيرات الاجتماعية والبيئية

(أ) تتزايد اعداد السكان وترتفع الكثافة السكانية فى مناطق دون أخرى من البلد الواحد . مثل تركز اعداد كبيرة وذات نوعية معينة فى المدن والاحياء الكبيرة . وذلك أمـــر يشكل ضغطا شديدا على المدارس والمستشفيات والاندية ، وعلى المرافق العامة كالميـــاه والكهربـــاء والتليفونات .. ويشكل أيضا سوقا هائلة للسلع والخـــــدمات والافكار . وعلى المؤسسات التى تنتج السلع وتلك التى تقـــدم الخدمات العامة ، أن تقدم سلعها وخدماتها وأفكارها للاعـــــداد المتزايدة من السكان بالجودة المطلوبة وفى الوقت الملائم والمكـــان المناسب والثمن المعقول . وكل ذلك يحتاج الى ادارة واعية ذكية ، تخطط وتتأمل وتقرر وتنفذ وتحقق النتائج التى ترضى المواطنـــين وتشبع حاجاتهم . وخاصة وان انتشار التعليم وانفتاح وســـائل الاعـــلام والاتصالات (التلفزيون والاذاعة والجرائد والمجلات)

ـى ارجاء العالم المختلفـــة ، يثير لدى المستهلك تطلعات كثــيرة ويجعل توقعاته من السلع والخدمات عالية ، ويجعل ضيقه شديدا لقلة جودتها أو انخفاض كفاءتها أو عدم توافرها . تلمس ذلــك بالذات بين سكان المدن . فقــد لا يتذمــر بشدة سكان الريف من انقطاع التيار الكهربائى بقــدر ما ينزعج له أهل المدينـــة ــ سواء منهم الطلاب الذين يقرأون دروسهم أو الكبار الذين يشاهدون التلفزيون أو التجار الذين يبيعون أو رجال الاعمال الذين يمارسون شتى الانشطة .

(ب) تتميز الامكانات والمــوارد المتاحة ــ البشرية والمادية ــ بالندرة فى بعض الحالات والوفـــرة فى حالات أخرى . وفى كلا النوعين مــن الحالات يتطلب الامر حسن استغلال هذه الموارد وتنظيمها وتوزيعها وتحقيق أكبر عائد منها . ففى البــلاد النامية تعــانى الادارة من ندرة الموارد المتاحة ــ البشرية ــ كما فى بعض الاقطار العربية ، والمادية ، كما فى البعض الآخــر . فيصبح السؤال الهام هو : كيف ومن أين نحصل على كفايتنا من هذه الموارد ؟ويزداد السؤال أهمية ليصبح فى المستقبل القريب والبعيد : كيف نثرى هذه الموارد ونكتشفها وخاصة الموارد الوطنية أو الذاتية ؟ وقــد تجد ندرة الموارد أيضـــا فى البــلاد المتقدمة بدرجة أو بأخــرى ، وفى أوقات مختلفة . ويكون السؤال هنا أيضا هو كيفية انماء هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الامثل . وفى بلاد متقدمـــة أخرى ، مثل الولايات المتحدة الامريكية ، مجتمع الوفرة ، فان هناك كما يرى البعض امكانات هائلة وموارد ضخمة ، فى الكم والنــوع ، ولكن هناك أيضـــا نقصا فى القدرة أو

الرغبة فى استغلالها (٢١) . لذلك فان السؤال هو : كيف يمكن الافادة من هذه الامكانات — التى لا تتاح لغيرها من الدول بنفس الدرجة والوفرة — افادة قصوى . أو بعبارة أخرى كيف تزيد انتاجية هذه الموارد ؟ وواضح أن كل الاسئلة السابقة تحتاج الى ادارة واعية ناجحة تخطط لهذه الامكانات وتحسن استعمالها وصيانتها وتجديدها وتغييرها .

(جـ) تشتد المنافسة اليوم بين الاجهزة والمؤسسات المختلفة . فنرى المنظمات الصناعية والتجارية تتسابق لتحصل على النصيب الاكبر من السوق . فتعمد الى تحسين منتجاتها وتطويرها وتنويع أشكالها والوانها واحجامها ونواحى استخدامها . وتعمد أيضا الى تكوين حاجات جديدة عند المستهلكين وتقديم السلع المختلفة لاشباعها وان نظرة سريعة للمطبخ الحديث أو أدوات الزينة أو ملابس الرجال والنساء ، لتنم بوضوح عن هذا السباق العجيب . ليس هذا فحسب ، فان المنافسة لم تعد تقتصر على المشروعات التى تنضوى تحت صناعة واحدة ، بل ان الصناعات البديلة أيضا فى تنافس وصراع . خذ النحاس والالمنيوم ، والاقمشة والبلاستيك ، على سبيل المثال . بل أكثر من ذلك هناك منافسة بين صناعات لا صلة بينها ولكنها تستبق الحصول على الجزء الاكبر من دخل المستهلك ، او الحصول على أولوية تفضيله . وينطبق نفس الشىء على مؤسسات الخدمات ، مثل شركات النقل والسياحة والبنوك

(21) R. Miles, « The Affluent Organizaton » , in H. Hicks (ed.) , Managmeut , Oranizations and Humen Resources : Selected Readings (New York. Mc Graw Hill, 1972) , P. 314.

والتأمين . ولا تستثنى الحكومة ومؤسساتها أيضا ، كالمدارس والمستشفيات وغيرها من الاجهزة . وغنى عن القول ان المنظمات التى تصمد فى هذا السباق هى التى تدار بواسطة جهاز ادارى كفء قادر على زيادة الانتاجية والحصول على أفضل النتائج بالموارد المتاحة . وكما تبين خبرة الولايات المتحدة — التى يفشل فيها عددغير قليل من المنظمات فينهى أعماله ويغلق أبوابه ويخرج من السوق — وخبرة بلاد أخرى غيرها ، بعضها نام والآخر متقدم ، فان أسباب الفشل تتركز فى ضعف الادارة وسوء تقديرها . لذلك فان ضغوط المنافسة التى يتعرض لها المدير تجعله فى حاجة ماسة للتنمية (٢٢) المستمرة وتكثيف مهاراته وقدراته وتطوير الاساليب والممارسات التى يستخدمها لزيادة انتاجيته وانتاجية العاملين معه .

(د) هناك ثروات طبيعية أودعها الله فى بقاع مختلفة من العالم ، ليخص بها من يشاء من عباده . وقد اكتشفت بعض هذه الثروات ، بينما لم يكتشف البعض الآخر . فأما الذى أكتشف فيحتاج الى تطوير وانماء وحسن استغلال ، ليحقق أكبر عائد ممكن من تشغيله وهذا أمر يحتاج الى ادارة واعية مخططة تستعين بالمعدات والآلات والاساليب الحديثة الملائمة . واما الثروات التى لم تكتشف فتحتاج الى مجهودات ودراسات لتحديد اماكنها ومواعيد استخراجها

(22) S. Mailick, and S. Hobermen, « General Cansriderations Regarding Managerial and Organizational Develapment », in S, Mailick (ed .), **The Making of The Manager : A World View** (Garden City : Anchor Press / Doubleday , 1974), A 13.

وطرق استغلالها . وهذا أيضا يحتاج الى ادارة واعية مخططة تحسن تجنيد الطاقات المتاحة لها — بشرية ومادية ومعنوية — فى استخراج هذه الثروات تمهيدا لاستغلالها وتوجيهها لرفاهية المجتمع .

٣ — المتغيرات التنظيمية

(أ) تتنوع المنظمات اليوم وترتفع درجة التخصص فيها . ينطبق هذا على منظمات الاعمال والاجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية وغيرها . فأنت تجد مثلا مستشفيات متخصصة فى علاج أمراض معينة . وتجد فى الجامعات كليات متنوعة فى تخصصات محددة . فهناك كليات للتكنولوجيا ، والآداب ، والفنون . وتجد أقساما خاصة أو كليات بذاتها داخل التخصص الواحد . وتجد ذلك أيضا فى منظمات الاعمال ، فهناك ميادين لم تكن موجودة من قبل ، أو كانت موجودة على نطاق ضيق ، أو ضمن ميادين أو نشاطات أخرى . خذ مثلا المصانع التى تنتج معدات المكتب الحديثة ، ومصانع البيوت الجاهزة ، وشركات التصميم الداخلى للمكاتب والاقسام . ان هذه الميادين والتخصصات الجديدة تحتاج — كما احتاجت سابقاتها من الميادين والتخصصات — الى الادارة الحكمية التى تحقق الاهداف المرجوة منها وتبلغها النتائج التى تطمع فى تحقيقها . ولا جدال ان فروع الاعمال سوف تمضى فى تنويعها وتعدد أنشطتها . وسوف تكتشف فى المستقبل تخصصات جديدة ، تحل محل أخرى قديمة ، او تنضم اليها أو تطورها أو تعدل فيها .

وسوف تتغير أو تتعدل الهياكل التنظيمية للمنظمات ، فتنشأ وظائف جديدة ، وتختفى أخرى ، وتدمج ثالثة ، وتنفصل رابعة ، وهكذا . وكل ذلك يحتاج الى الملاحقة المستمرة ، ومتابعة الادارة لهـذه الاكتشافات والتغيرات . ولا شـك أن الادارة الناجحة هى التى تكتشف هذه المجالات والآفاق الجديدة للاعمال ، ثم تصبح بعـد ذلك مسئولة عن زيادة انتاجيتها واستمرار تطويرها .

(ب) تتنوع أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها . فلم يعد اليوم تحقيق الارباح وزيادتها الهدف الوحيد الذى تعمل من أجـله المنظمـات الصناعية والتجارية ومؤسسات الخدمات . ولكن هناك الى جانب هذا الهدف الهـام عـدة أهـداف أخرى هامـة ، اقتصاديـة واجتماعية وانسانية . منهـا التوسع والنمو ، وارضاء الجمهور وزيـادة سعادته ورفاهيته . وتوفير فرص وظيفية للقوى العاملة المتوافرة فى المنطقة التى تعيش فيها المنظمة وتمـارس أعمالهـا ، وامدادهم بالتدريب والثقافة المطلوبة ، الى جانب القوة الشرائية التى تنتج عن اعطائهم رواتب وأجورا ومكافآت ، والمساهمة فى تخطيط المدينة ، والاشتراك فى مشروعات المنطقـة ، كالمكتبـات العامة والمستشفيات والاندية وفرق الالعاب . فهناك مـدن بأسرها قامت على أكتاف مؤسسة أو مشروع معين ، مثل مدينـة المحلة الكبرى فى مصر ، كانت نواتها الاساسية شركة الغـزل والنسيج . ولا شـك ان الاهداف المتعددة والمتنوعة ، تحتـاج الى الادارة الحكيمة التى تضـع هذه الاهداف وتحـدد كميتهـا ونوعها وتوقيتها ، وتطور هذه الاهداف بمـا يناسب المجتمـع ويرقى به الى مراحل التقدم المختلفـة .

(جـ) ان من العلامات أو الخصائص البارزة للادارة الحديثة ، أنها ليست فقط العملية التى تستغل الثروات والامكانات المتاحة للوصول الى الاهداف المحددة ، ولكنها أيضا جهاز قائد من أجهزة القيـادة فى المجتمع ، تشترك فى وضع أهداف المجتمع وتطويرها ، وتنشىء التغيير المناسب وقبل هذا وذاك تقود قطاعا كبيـرا حيويا مـن الناس وهـو قطاع العاملين . فالمدير الذى يقود عـددا مـن الموظفين ــ يأمرهم ويحفزهم ويوزع بينهم أعمالهم ويقوم مجهوداتهم ... الخ ــ لا شـك يؤثر على أفكار هؤلاء الموظفين وطموحهم وعاداتهم ووجهات نظرهم . فهو يضرب لهم المثل ــ الحسـن أو السىء . وينقل اليهم ــ عمـدا أو دون قصد ــ عادات معينـة تؤثر فى حياتهم وسلوكهم وعلاقاتهم . فالمدير الجـاد الذى يهتم بالانتاجية ويشغل نفسه بتحقيق النتائج بدرجة عالية من الفعالية ، يؤثر تأثيرا ايجابيـا على مرؤوسيه . فتنتقل اليهم جديته فى العمل ويحذون حذوه فى المثابرة والحرص على تحقيق النتائج المقـررة . وربمـا انتقلت هذه الخاصية الى أولادهم أيضا فيعلمونهم الجـد فى العمل والحرص عليه . والعكس فى حالة المدير الذى لا يهتـم بمشكلات العمل ولا يبدى رغبة فى علاجها ، فان عدواه تنتقل الى تابعيه ، أو على الاقل يصـاب هؤلاء باحباط يؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم ــ الوظيفية والاجتماعية ــ على السواء . وبالتـالى فان تطوير الممارسات الادارية أمـر ضرورى ، وخاصة فى حال المؤسسات الكبيرة المعقدة التى تضم اعـدادا كبيرة من العـاملين المتنوعين فى المهـارات والخبرات ، فتحتاج هذه المؤسسات الى

عدد وافر من القادة المهرة (٥) حتى يمكن الحصول من العاملين على أفضل مستويات الاداء ، وحتى يمكن الرقى بهؤلاء العاملين وتطويرهم ، الامر الذى ينعكس على تقدم المجتمع وتطوره ، اذ يتألف من عاملين متنافسين طموحين راغبين فى العطاء .

٤ ــ المتغيرات الفنيــة

ان التقــدم التكنولوجى أصبح حقيقة ظاهرة . وغدت معدلات الاختراع والابتكار والتجديد تتكاثر وتسير بسرعة تفوق ما كانت عليه من قبل . وقــد أمدت الاختراعات الحديثة ، المصانع والمكاتب والمؤسسات بشتى أنــواع الآلات والمعــدات والخامات ووفرت لها أيضا مختلف الطرق والاساليب التى يمكن ان تستخدمها فى تسيير أعمالها . وأصبح على الادارة أن تقرر أولا نــوع المعدات والاساليب الذى يناسب أعمالها . ثم تحدد كيفية استغلال هــذه المعدات والخامات والاساليب الاستغلال الامثل . ولا شك أن الادارة الواعية هى التى تستطيع أن تستجلب من المواد والطرق ما يلزمها ولا يزيــد أو ينقص عن حاجاتها . وهى التى تستطيع أيضا أن تحصل من هذه المواد والطرق على الفائدة القصوى . ولقــد نرى أمثلة فى بعض البلاد العربية تــدل على ضعف القدرة على اختيار التكنولوجيا المتاحة أو سوء استخدامها . وأوضح هــذه الامثلة الكمبيوتر الذى قــد تدفع أموال كبيرة فى شرائه وصيانته وتدريــب العاملين عليه وتعيين الاختصاصيين لتشغيله ، ثم لا يكون حجم العمل كافيــا لاستغلال هذا الكمبيوتر ، فيبقى بعض الوقت أو معظمه معطلا . وأمثلة أخرى

---

(5) P. Lawrance, and J. Lorrch, Organization and Envoironment (Home Wood : Irwin. 1967) , P. 2430

تنحصر فى شراء معدات أو خامات لا تحتاج اليها المنظمة ، أو شراء كميات أكبر مما تستلزمه حاجة العمل . فقد حدث أن استوردت احدى المنظمات جهازا ضخما ، ودفعت فى شرائه مبلغا كبيرا من العملة الصعبة . جاءت مع الجهاز بعثة لتركيبه وتدريب العاملين على تشغيله . وبعد أن عادت البعثة الى بلدها ، لم يستطيع العاملون تشغيل الجهاز ، فارسلت المنظمة هؤلاء العاملين الى بلد آخر للتدريب على تشغيل هذا الجهاز وكيفية استعماله . وعاد العاملون بعد شهور ليكتشفوا أن الجهاز الذى دربوا عليه لم يكن مطابقا تماما للجهاز الموجود فى منظمتهم . فأرسلت المنظمة للشركة التى باعتها الجهاز تطلب كتالوج وبيانا مفصلا عن أجزاء الجهاز وقطع الغيار . واستمرت القصة حتى مرت سنتان لم تجن المنظمة أية فائدة من الجهاز ، هذا الى جانب التكاليف التى تحملتها دون عائد فى مقابلها . وعلى هذا فان التقدم التكنولوجى يحتاج الى ادارة واعية تستخدمه بوصفه وسيلة وليس هدفا ، وتحسن استغلاله لرفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المرجوة .

وأخيرا فان المجال مفتوح لتطورات جديدة ، يأتى بها المستقبل القريب والبعيد ، تنتج عن الظواهر الطبيعية والاجتماعية وما يصاحبها من تغيرات . وتتفتق كذلك عنها أذهان المخترعين والباحثين . ومن ثم فان التغير لا يقف عند حد ، والادارة بامكاناتها البشرية والفنية والمادية ، تواجه المتغيرات المتنوعة وتعمل على تكييفها والتكيف معها . كما أنها أيضا تنشؤها عند الحاجة . وهى كذلك فى بحث مستمر عن أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المحددة ، بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية .

خلاصـــــة :

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم الانتاجية ، وعرفناها من الجانب الهندسى بأنهـــا العلاقة بين المخرجات والمدخلات . ومن الجانب الادارى الواسع بأنها تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها فى استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل الذى يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقا لاهداف محـــــددة سلفا . وقلنــــا ان الكفاءة تتعلق بكيفية استخدام الامكانات المتوفرة ، بينمـــا تنصب الفعالية على تحقيق النتائج حسب المستويات الموضوعة . وقلنا كذلك ان الاداء عنصر من عناصر الانتاجية يمثل سلوك الفرد فى وظيفته والنتائج التى يحققها . وفرقنا بين الانتاجية والانتاج فى أن الاخير يعنى المنتج الذى يتم تصنيعه أو تطويره . كما يعنى العمليات التى تمارسها الادارة لانتاج هـــذا المنتج .

ثم ناقشنا أهمية الانتاجية ، وذلك بالنسبة للفـــرد والمنظمة والمجتمع والعالم . أما أهميتها بالنسبة للفرد فتبدو فى جوانب ثلاثة ، النفسى وهـــو اشباع حاجة اثبـــات الذات ، والاجتماعى وهو مقابلة الفـــرد ـــ فى أدائه لدوره ـــ لتوقعات الآخرين والحصول على تقديرهم وتأييدهم وتعميق روابطهم . ثـــم هناك المزايا المـــادية التى يحصل عليها الفرد عندما تزيـــد انتاجيته ، وذلك فى صورة المـــال الذى يحصل عليه والسلع التى يستهلكها والخدمات التى ينتفع بها . أما بالنسبة للمنظمة فذكرنا أن الانتاجية تعبير عن كفـــاءة الادارة وفعاليتها . وهى وسيلتها للحصول على رضا المستهلكين وتأييدهم . كمـــا أنها وسيلتها لتحقيق الارباح ودخول مجالات جديدة للاعمال . وأمـــا بالنسبة للمجتمع الكبير فقلنا ان أهمية الانتاجية تبـــدو فى أنها انعكاس لكفاءة الاجهـــزة والمؤسسات المختلفة ودرجات فعاليتها . كما انهـــا مؤشر لمـــدى

استغلال المجتمع لموارده المتاحة . وهى أيضا طريقه للتقدم وتنمية المصادر البشرية والمادية المختلفة وتحقيق الرفاهية المطلوبة لافراد المجتمع فى انتاج السلع والخدمات والافكار التى يحتاجون اليها . ثم ان الانتاجية تساعد على ترابط المجتمع وتعميق الشعور بالرضا ونشر القيم الايجابية . وأما على مستوى العالم كله فان اهمية الانتاجية تتبلور فى افادة البشرية جميعا من مزايا الانتاجية . وذلك عندما تتبادل الدول السلع والخدمات والتكنولوجيا .

ثم عرضنا لمقاييس الانتاجية وقسمناها الى أربع مجموعات . فحسب عناصر الانتاج يوجد معيار الانتاجية الكلية وهو نسبة اجمالى المخرجات الى اجمالى المدخلات، والانتاجية الجزئية وهى نسبة المخرجات الى عنصر واحد واثنين من عناصر الانتاج . كما أن هناك معيار انتاجية العمل ورأس المال ، والذى ينسب صافى المخرجات أو القيمة المضافة الى عنصرى العمل ورأس المال . وأما تصنيف المقاييس طبقا للوحدات التنظيمية ، فيوجد فيه معيار الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات والاقسام والفروع . وأما حسب وحدة القياس فهناك مقياس الكمية أو الانتاجية الهندسية أو العينية ، والذى يضع المخرجات والمدخلات فى صورة أعداد أو أوزان أو أحجام . ومقياس القيمة (أسعار البيع أو التكلفة) أو الانتاجية الاقتصادية أو الايرادية . أما بالنسبة لهدف القياس فهناك الانتاجية المعيارية أو النموذجية ، والتى تعبر عن الانتاجية المستهدفة أو نسبة المخرجات الى المدخلات كما يجب أن تكون . وأما مقياس الانتاجية الفعلية فيقيس الانتاجية التى تحققت فعلا فى فترة زمنية معينة . ثم هناك الانتاجية الحدية التى تقيس التغير الذى يحدث فى المخرجات نتيجة تغير أحد عناصر الانتاج . وهناك المؤشرات التى تدل

على التغيرات ـــ الايجابية والسلبية ـــ التى تحدث فى الانتاجية فى فترات زمنية مختلفة ، وبين الادارات والاقسام ، وبين عناصر الانتاج المتنوعة ، ثـــم عرضنا الشروط الواجب توفرها فى قياس الانتاجية وهى الصدق ، والموضوعيـــة ، والثبات ، والدقة ، والقابلية للمقارنة ، والشمول ، والتوقيت ، والاقتصاد .

وأخيرا تناولنـــا أهم المتغيرات التى تحدث فى المجتمعات الحديثة ويتوقع استمرار حدوثهـــا ، والتى تؤثر على الانتاجية وتتأثر بهـــا . وهى المتغيرات الانسانية مثل تركيب القوى العاملة من حيث العـــدد والنوع والطمـــــوح . والمتغيرات الاجتماعية والبيئية مثل تزايد عدد السكان والحاجة لتنمية الامكانات البشرية والمادية المتاحة ، واشتداد المنافسة بين الاجهـــزة والمؤسسات ، وتوجيه الموارد والثروات المختلفة لرفاهية الناس . وأما العوامل التنظيمية فهى تنوع المنظمات واختلاف تركيبها وتنوع أهدافها ، وخطورة الدور الذى يلعبه المديرون فى قيادة العاملين وتوجيه جهودهم . ثـــم هناك المتغيرات الفنية من تقدم تكنولوجى يشمل الآلات والمعدات ، والطرق والاساليب . وقـــد أكدنا أن هذه المتغيرات جميعا متداخلة ومتفاعلة ، وتكون فى مجموعها الاطـــار العام الذى تعمل فيه الادارة ويؤثر على الانتاجية ويتأثر بها ، ممـــا يقتضى تطوير الممارسات الادارية وبحثها عن أفضل الطرق لزيادة الانتاجية لتحقيق الاهداف التى تسعى اليها .

الفصـــل الثـــانى

دور الفرد فى زيادة الانتاجية

أهداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل أن تكون قد :

١ ــ تعرفت على مفهوم الشخصية ومكوناتها .

٢ ــ فهمت نموذج نمو الشخصية وتطورها .

٣ ــ استوعبت محددات السلوك الانسانى وخصائصه .

٤ ــ تعرفت على الوسائل الدفاعية ودورها فى علاج الاحباط .

٥ ــ حصلت فكرة ملائمة عن الدافعية والعوامل المؤثرة فيها .

٦ ــ تلمست العلاقة بين السلوك والدافعية والانتاجية .

واخيرا ٧ ــ وعيت الظروف والعوامل التى تؤدى الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها ودوره فى زيادتها .

عناصر الموضوع

* مقـــدمة
* الشخصية
* السلوك
* الدافعية
* الفرد والانتاجيـــة
* خلاصـــة

نقـــاط للتفكير

زار مديرعام شركة النسيج والازياء الشعبية ، مصنع الصباغة التابع للشركة • ووقف بين عدد من العمال يعملون فسألهم : مـــاذا تفعـــلون ، فحصل على الاجابات الآتية :

— أؤدى واجبى الذى وظفتنى الشركة من أجله

— أفعل ما يأمرنى به رئيسى المباشر

— أتعاون مع زملائى لاتمام العمل المطلوب

— أستلم الاثواب المعدة للصـــباغة ، واعـــد الخلطة اللازمـــة حسب خريطة التشـــغيل الموضوعـــة أمـــامى ، وأراقـــب المـــاكينة باستمرار للتأكد من مطابقة الالوان ، وعـــدم

وجود أخطاء مثل البقع واللون الباهت ...

واستطرد العامل ...

ثم سألهم المدير : لمـــاذا تؤدون هذه الاعمال،

فكانت اجاباتهم : !

ـ أكل العيش ..

ـ لان كل واحد لابد يعمل

ـ أساهم فى كساء الشعب ، هـــذه خـــدمة لوطنى .

ـ أحب « الفراودة » الذين أعمل معهم ، كلنا أصحاب .

ـ لان رئيسى رجل طيب ، دائمـــا يشـــجعنى ويعطينى حقى .

ـ الشركة نظامها جيد ، الحوافـــز مناسبة ، وخدمات النقل والمطعم ممتازة .

حلل اجابات هؤلاء العمال .

مقـــدمة

اذا أردنا أن نتعرف على دور الفرد فى زيادة الانتاجية . فيجب علينـــا أن نتفهم شخصية الفرد وسلوكه ودوافعه . لذلك فاننا نحاول فى هذا الفصل أن نجيب عن عدة أسئلة هامة : ما هى الشخصية ، مم تتكون ، وما مفهوم الذات وأثره على السلوك والعلاقات ؟ وما هى الخصائص التى توجد عليهـــا الشخصية فى تطـــورها من الطفولة الى النضـــوج وعلاقـــة هاتين المرحلتين بسياسات المنظمة ؟ ثم ما هو السلوك ، ما محدداته وخصائصه ، وما هـــو السلوك المجزى ، والمحبط والدفاعى ؟ وما المقصود بالدافعية ، وما هى أهم دوافع الإفراد والعوامل المؤثرة فيها ؟ وما تأثير الدافعية عـــلى الانتاجيـــة ؟ وما هى الظروف والمؤثرات التى تجعل العاملين يحققون انتاجيـــة عاليـــة أو متوسطة أو منخفضة ؟ وأخيرا ما هى الخطوات التى يمكن أن يتبعهـــا الفرد ليزيد من انتاجيته ؟

الشـــخصية

تعريف

تعبر الشخصية عن ذلك الكيان الفريد الذى يميز شـــخصا عن غـــيره من الناس . فهى عبارة عن التركيب أو النسيج الكلى للفرد ، والذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص ، تؤدى الى نمط سلوكى معين لهذا الفرد . وتتميز الخصائص والصفات وطرق السلوك التى تدخل فى هذا التركيب بأنها ليست مجرد اضافات الى بعضها ، وانما هى مزيج معقد مركب تثور بينهـــا

علاقة ضرب وتفاعل ، وتكون فى مجموعها الهيكل الذى لا نراه ولا تلمسه ، ولكن نتعرف عليه من خلال سلوك الفرد وتصرفاته فى المواقف المختلفة .

ورغم أن تصرفات الفرد تتباين من وقت لآخر وحسب ظروف معينة ، الا أنها تتميز بالثبات النسبى ، على الاقل لفترة زمنية معينة . ويعنى ذلك أن هناك طابعا غالبا يسود تصرفاته وأن اختلفت فى جزئياتها . لذلك فان من الاهمية بمكان أن تتعرف الادارة على شخصيات العاملين . اذ أن فهم شخصياتهم يمدها بالمعلومات اللازمة التى تمكنها من التنبؤ بتصرفاتهم فى مواقف معينة .

فمثلا اذا عرف المشرف عن عامل أنه يتميز بالمرونة — وهى احدى خصائص الاشخاص الناضجين — فان ذلك يجعله يتنبأ — بدرجة معينة من الدقة — ان هذا العامل يمكن أن يتكيف مع المواقف المختلفة ويتصرف التصرف الملائم فيها . ومن ثم يمكن أن يسند اليه من حين لآخر أعمالا جديدة تختلف عن الاعمال النمطية أو المتكررة ، أو يشركه فى حل مشكلات العمل . واذا عرف مدير عن أحد مرءوسيه أنه يتصف ببعد النظر والاهتمام بالمستقبل البعيد ، فان ذلك يدفعه الى أن يشركه فى تحديد أهداف العمل ، وأن يسند اليه حل المشكلات المتوقعة أو يجعله يشارك فى اتخاذ القرارات .

كذلك فان معلومات الادارة عن شخصيات العاملين تساعدها على اتخاذ القرار المناسب بشأنهم . فمثلا اذا وجدت مشكلات أو نواحى نقص فى شخصيات بعض الافراد ، فانها تخطط للعلاج الملائم لها . فاذا كان أحدهم يتميز بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل أو تطويره أو حل مشكلاته ، فان الادارة تستطيع أن تسلك احدى السبل التالية : اما أن

تسند الى هـــذا الفرد عملا روتينيـــا لا يتطلب قدرا كبيرا من الابداع . أو أنها تدخل هذا الفرد فى برنامج تدريبى ليتعلم الايجابية ويكتسب الرغبـــة فى اجادة العمل وتحسينه . أو أنها تعالجه ــ اذا كانت سلبيته تشكل خطورة عليه أو على زملائه أو على نتائج العمل ــ عن طـــريق المستشار النفسى أو أو الاختصاصى الاجتماعى الذى يمكن أن يبحث حاله ويشخص العلة ويصف المداخل الملائمة للعـــلاج .

ويعتبر التعرف على شخصيات العاملين وملاحظة التغيرات التى تطرأ عليها عملية مستمرة ــ شأنها شأن أنشطة الادارة عموما . فمن الايـــام الاولى التى يتقدم فيهـــا الفرد للعمل ، تبـــدأ الادارة فى التعـــرف عـــلى شخصيته . وذلك من خـــلال سلسلة الاختبارات التى تعمل على تقـــويم شخصيته وتصويرها بدرجـــة من الدقة والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليـــه فى المستقبل وتعيين نقاط القوة فيهـــا والتى تحتاج الى استثمار وتنميـــة ، ونواحى الضعف التى تستلزم العلاج والتطوير ... وذلك لتقرير صـــلاحية هـــذا الفرد ــ الى جانب نتائج اختبارات أخرى للقدرات والاستعداد والميول ــ للعمل بالمنظمة وبأية وظيفة . وتكتسب اختبارات الشـــخصية أهميـــة خاصة عندما تختار الادارة الافراد لشـــغل وظائف هامة وحيوية ــ كالوظائف القيادية . أو وظائف تتطلب الاتصال بالجمهور ــ كأعمال العلاقات العامة . أو وظائف تستلزم الاتصال بالعملاء الحاليين والمرتقبين ــ كأعمـــال رجـــال البيع . ثـــم تتابع الادارة التعرف على شخصيات العاملين والتطورات التى تطرأ عليها ، من خلال المعايشـــة المباشرة من جـــانب المشرفين والرؤســـاء المباشرين ، للافراد العـــاملين تحت رئاستهم . فهم يشاهدون ــ عن كثب ــ

تصرفاتهم اليومية وأداءهم لوظائفهم وعلاقاتهم مع الآخرين من زملائهم بنفس القسم أو الادارة أو فى أقسام وادارات أخـــرى أو مـــع افـــراد الجمهور . ويتعرفون على نواحى رضاهم وسخطهم ، وأفعالهـــم وردود أفعالهـــم ، وسلوكهم فى المواقف المختلفة .

وهناك مجموعة من الحقائق عن الشخصية يجدر بالادارة أن تتعـــرف عليها وتستوعبهـــا جيدا وتتفهم آثارها على الفرد وعلى العمـــل . هـــذه الحقائق هى (١) :

١ ـــ أن لكل فرد من الافراد شخصية تميزه عن غـــيره .

٢ ـــ الشخصية عبارة عن نموذج متسق ومنظم من الخصائص والتصرفات .

٣ ـــ أن العوامل الوراثية تؤثر فى الشخصية الى جانب العوامل المكتسبة من البيئـــة .

٤ ـــ أن الشخصية تتطور خلال فترات العمر .

٥ ـــ تتأثر الشخصية بعوامل داخلية وخارجية وبعمليات التكيف .

٦ ـــ يمكن وصف الشخصية أو « تشخيصها » عن طريق السمات السلوكية ، ومجموعة الصفات التى تكون نموذجا معينا .

٧ ـــ هذه النماذج الشخصية قابلة للملاحظة والقياس (٢) .

٨ ـــ الشخصية كيان متحرك وليس ساكنا .

٩ ـــ أن الشخصية بما فيهـــا من خصائص ، تهيؤ الفرد لسلوك معـــين ، وتمده بمنافذ للتعبير عن النفس وعن الدوافع المكتسبة .

---

(1) T. Herbert, **Dimensions of Organizatiạnal Behavior** (New York : Macmillan, 1976) , P. 160

(2) J. Gibson, J. Ivoncevich and J. Donnelly Jr. **Organizations** : Behavior, Structure, Processes , 4 th ed. (Plano : Business Pub Inc. , 1982) , P. 56 .

مع

١٠ ــ تتكون شخصية الفرد من خصائص عامة يشترك فيها مع الآخرين ، وصفات خاصة به يختلف فيها عن الآخرين (٣) .

مكونات الشخصية

تعتبر الشخصية نتيجة أو محصلة لتفاعل أربع مجموعات من العوامل ، هى البيولوجية ، والثقافية ، والاسرية ، والعوامل الاجتماعية والبيئية الاخرى . وفيما يلى بيان ذلك .

١ ــ العوامل البيولوجية

وهى مجموعة العوامل التى يولد بها الانسان . وتلعب الوراثة فيها دورا كبيرا . (٤) مثل البناء العضلى للفرد ، وما يميزه من طول أو قصر ، ولونه وحجمه ، وتكوين ملامحه واعضائه ووظائفها ، وحركاته العصبية ومدى تحكمه فى أفعاله وردود أفعاله ، وقدراته الذهنية مثل الذكاء والقدرة على التعلم والاستجابة ، والتركيب العاطفى والمزاجى . وتجدر الاشارة هنا الى أن بعض هذه العوامل يخضع بصفة جذرية للتعلم والاكتساب . مثل الذكاء ــ الذى يعتبره علماء الاجتماع والتربويون اليوم عاملا بيئيا ، والقدرة على التعلم وتكوين المهارات . كذلك فان المزاج والعواطف قابلة الى حد كبير للتعلم والتعديل .

٢ ــ العوامل الثقافية والحضارية

وتتكون هذه العوامل من تاريخ المجتمع الذى يعيش فيه الفرد ،

---

(3) **Ibid.** , P. 57.

(4) R. Hodgetts , **Modern Humun Relationsat at Work,** 2d ed . (Tokyo : Drgden Press Holt - Saunders Japm, 1981) , P. 81 .

وحضارة هذا المجتمع وثقافته التى تتضمن مجموعة من القيم والمفاهيم والاعراف والتقاليد التى يملى المجتمع على أعضائه اعتناقها والالتزام بها واتباعها فى سلوكهم وعلاقاتهم . وتسهم هذه الثقافة فى تكوين شخصية الفرد الى حد كبير . فأنت اذا ذكرت كلمة « يابانى » مثلا ، فان صفات معينة تثور فى ذهنك . واذا فكرت فى شخص نيجيرى أو باكستانى أو استرالى ... الخ ، فان صفات معينة ترد فى خاطرك . هذه الصفات لا تصور اليابانيين أو الاستراليين فى حد ذاتهم ، وانما هى الخصائص التى تميز حضارة المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الناس .. والتى تنتقل اليهم وتنتشر بينهم وتكون الطابع الغالب فيهم . هذا مع الاخذ فى الاعتبار أنه ليس كل الذين يعيشون فى مجتمع واحد متشابهين ، فهناك فروق فردية بينهم . فلا بد أن تجد شخصا يابانيا كسلان أو غير منتج ، رغم أن الثقافة اليابانية تعبر عن النشاط والسعى والانتاج . وأن تجد أمريكيا فاشلا أو متقاعسا ، رغم أن الحضارة الامريكية تعتمد اليوم على التقدم والنجاح والانجاز . ولكن النقطة التى نعبر عنها هنا هى أن المجتمع يترك بصماته على الغالبية من أفراده ، فتجدهم يتشابهون فى بعض الخصائص التى تميزهم عن غيرهم . أى أن هناك سمة أو سمات غالبة تميز شعبا عن غيره من الشعوب .

٣ ـ العوامل الاسرية

تعتبر الاسرة من أهم العوامل فى تكوين شخصية الفرد وأبلغها أثرا فى فترات حياته المستقبلة . وذلك لان الفرد يتعلم من أسرته كيف يعيش فى المجتمع ويتعامل مع الآخرين .. وذلك عن طريق عملية الاعداد أو

التنشئة الاجتماعية ، التى يقوم بهـا الوالدان ــ أحدهما أو كلاهما ، وقد يشترك معهما جد أو جدة أو أحد الاقارب أو الاخ الكبير . ومن خلال عملية التنشئة هذه يتعرف الطفل على ثقافة البلد الذى يعيش فيه ، والقيم والتقاليد ، والقواعد السلوكية التى يفرضها المجتمع على أعضائه فى تعاملهم وعلاقاتهم ، والتى تحدد نواحى السلوك المقبولة وغير المقبولة ، والتى يتوقع المجتمع ــ عن طريق مؤسساته وأفراده ــ أن يلتزم بها الجميع ولا يحيدوا عنها ، فرادى وجماعات ، فى حضور الرقباء أو غيابهم .

وللطريقة التى يتبعها الآباء فى تربية الابناء أثر كبير فى تشكيل شخصياتهم وتكوين خصائصهم وأنماط سلوكهم ودرجات توافقهم مع الآخرين . فاذا أخذنا مثلا ثلاثة من أنواع التربية ، وهى الطريقة المتسلطة ، والديموقراطية ، والمتسيبة . نجد أن لكل منها أثرا فى تركيب شخصيات الابناء الذين يتعرضون لهذه الطرق . فاما التربية المتسلطة أو التعسفية فتنشىء عند الاطفال خصائص سلبية كثيرة ، مثل الاعتماد والاتكالية ، والخوف والشك والعداء ، وعدم الثقة بالنفس واعتقادهم بنقص قدراتهم على التفكير واتخاذ القرارات . وقد وجدت بحوث مبكرة فى هذا المجال (٥) أن الاطفال الذين يتعرضون لتربية تسلطية ، يميلون الى التسلط والقسوة فى معاملة الآخرين عندما يكبرون . وذلك اذا ملكوا سلطة أو منصبا أو وضعوا فى موقف يمكنهم من ذلك . بينما يميلون الى الضعف الشديد والخضوع للاخرين اذا افتقدوا هذه السلطة وملكها غيرهم . أما الطريقة الديموقراطية فى تربية الابناء فانها تنمى عند الاطفال خصائص ايجابية مثل الثقة

(5) J. Dollard, et. al., **The Authoritarian Personality** (New York : Mc Graw - Hill, 1960) .

بالنفس وحب الآخرين والتعـاون والاستعداد لفهم الآخرين وتقدير مواقفهم ، والاقبـال على الانشطة الاجتماعية والقـدرة على اقامة عـلاقات سليمة منسجمة مـع الناس . وأما الطريقة المتسيبة التى لا تضـع للاطفال ضوابط معينة لسلوكهم ، فقـد ثبت أنهـا تسبب للابناء حالة من الغموض واللبس والفوضى ، حيث يفتقرون للتوجيه والارشاد . وقـد يؤدى ذلك لانحـراف الابناء ، وعـدم قدرتهم على التوافق مـع أنفسهم ، والتكيف مـع المجتمـع ومقابلة متطلباته وتوقعاته .

كما أن المناخ النفسى والعاطفى للعائلة يؤثر على شـخصية الطفـل ويسهم فى تشكيل الكثـير من مفاهيمه ووجهـات نظره . فاذا كانت العـلاقة التى تجمـع الاب والام والابناء تتمـيز بالحب والدفء والاحـترام والترابط والتفاهم ، والتعاون عند مواجهة المشكلات ، والاتصال المستمر ، فان ذلك يسهم فى تكوين شـخصية ناضـجة سوية متوازنة ، قـادرة عـلى التكيف والتوافق ، تتميز بالثقـة والنظرة المتفائلة للامور . وأما الابناء الذين يعيشون فى جو أسرى مفكك ، تتسم علاقاته بالفتور أو القسوة أو عـدم المبالاة أو سوء الاتصالات ، فان شخصياتهم تتأثر بذلك تأثيرا سيئا وتدخـل فيهـا خصائص سلبية ، كالتشاؤم وعـدم الثقة ونقص المرونة وحدة المزاج وضعف القدرة على التكيف والتوافق .

ولا شك أن التصنيع قد أحـدث فى المـاضى — وما زال يحـدث — تحولا كبـيرا فى شكل العائلة وتركيبها ووظائفها وعلاقة أعضائها . فتجدها فى المجتمعات الصناعية ، صغيرة الحجم محدودة العدد ، يغـلب على أفرادها طابع الاستقلال والحرية الفردية وضعف الروابط الاسرية . بينما تجـد فى المجتمعات غـير الصناعية ، العائلات الكبيرة أو الممتدة ، التى يعيش فيهـا

أكثر من جيل واحـــد ، وتتميز بقـــوة الروابط والاحترام الشـــديد للعادات والالتزام بالوظائف أو الادوار المحددة لكل فرد مـــن أفـــراد الاسرة . وقـــد ســـاهمت التكنولوجيا الحديثة اليوم فى تغيير كثـــير مـــن أدوار الافـــراد وعلاقاتهم . فقـــد تولت الآلات والســـلع المعمرة أداء كثـــير من الوظائف التى كانت تؤديهـــا المرأة سابقا . وسهلت لهـــا بذلك العمل خارج البيت ، وما ترتب على ذلك من آثار تمس سلوك الاطفال وتوقعـــات الازواج وروابط الاسرة . والآن يتولى « الروبط » كثـــيرا من الاعمال المنزليـــة تكاد المرأة تعتمد فيهـــا عليـــه اعتمادا كليا . ولا شـــك أن وجود هـــذه الآلات سيغير من شـــخصيات البنـــات الصغيرات ، ونظرتهن للحيـــاة وقيمهن والدوافـــع التى يطمعن فى اشباعها ومجالات الاعمال التى يرغبن فى دخولها . كمـــا أن وسائل التسلية الكثيرة — من تلفزيون وفيديو — قـــد أثرت على عـــلاقات أعضاء الاسرة الواحدة . فقد أضعفت من ناحية سبل الاتصال بينهم — فهذا يشاهد فيلما وتلك مشغولة بروايـــة وذلك يسمع جهاز التسجيل — وفتحت من ناحية أخرى آفاقهم على عـــادات ومفاهيم جديدة ، ليست كلها ايجابية أو بناءة . كذلك فان لعب الاطفـــال اليوم تختلف عما كانت عليه فى المـــاضى ؛ فهنـــاك ألعاب تمارس عن طريق الكمبيوتـــر ، وتستخدم فيهـــا برامج معدة سابقا ، ويســـتغل فيهـــا ما يعرف بالذكاء الصناعى ... كل ذلك لا شك يحدث آثاره على شخصيات الاطفال — خصائصهم وأفكارهم وأنماط ســـلوكهم وعـــلاقاتهم .

٤ — العوامل البيئية الاخـــرى

ويقع تحت هـــذه المجموعه عـــدد من العـــوامل ، هى المدرســـة ، والاصحاب ، ووسائل الاعلام ، والمجموعات التى ينضم الفرد لعضويتهـــا ،

والوظائف التى يشغلها . ولكل من هذه الحلقات تأثيره على الشخصية . خذ المدرسة مثلا ، تجد أنها تتكون من مجموعة من العناصر التى تحدث تأثيرها على شخصيات الاطفال . وهى المنهج الذى يدرسه التلميذ ، والموضوعات التى يتكون منها ، والمعلومات التى يحتويها ، والرابطة بينها وطريقة عرضها وتسلسلها . والمدرس الذى يتولى تغذية عقول تلاميذه ، وشخصيته ومظهره ودوافعه والاساليب التربوية التى يستخدمها وطريقته فى توصيل المعلومات وصبره فى التعامل مع التلاميذ . ثم هناك الامكانات المتاحة ، المادية والفنية ، وأسلوب التدريس المتبع والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة . وطريقة تقويم أداء الاطفال ونوع الامتحانات التى تعطى لهم . والانشطة الاجتماعية والتربوية والرياضية والترفيهية . فاذا وجدت مدرسة يتكدس فيها الاطفال فى حجرات ضيقة سيئة التهوية ، يسمعون المدرس بصعوبة ولا يكادون يرون السبورة ، ويرددون ما يلقى اليهم من معلومات دون فهم لمعناها أو وعى لجدواها وأهميتها لواقعهم ... فلا شك أن شخصيات هؤلاء الاطفال ستكون مختلفة عن شخصيات أولئك الذين يتعلمون فى قاعات دراسية جيدة التصميم ، واسعة ومريحة ، حسنة التهوية ، يرون السبورة عن قرب ، ويسمعون المدرس بوضوح وينالون العناية الواجبة منه . كذلك فان الطفل الذى لا ينال حظه من اللعب والتنفيس عن طاقته الجسمية وممارسة الانشطة العضلية الى جانب المجهود الذهنى ، فان لذلك تأثيرا على تركيب شخصيته ومستوى دوافعه وطموحه ودرجة اجادته لعمله . فقد يكره التلميذ مثلا واجباته المدرسية اذا وجد فيها قيدا على حريته فى اللعب ، وخاصة اذا بالغ المدرس فى هذه الواجبات أو شدد الوالدان فى أدائها ، وقد يتطور شعور الكره هذا الى مقاومة لتحصيل العلم ، وتوجيه طاقاته الى أشياء أخرى .

وبالاضافة الى المدرسة — بمراحلها المختلفة — فان العوامل الاجتماعية والبيئيــة الاخرى مثل الاصحاب ، والجماعات ، ووسائل الاعلام ، والوظائف التى يشغلها الفرد ، ومختلف الاحداث التى تمر عليه ... كلها تؤثر بدرجات مختلفة على تركيب شخصيته والخصـــائص التى تتكون منهـا . ويمكـــن أن نتخيل ألوفـــا من المواقف والخبرات ، السارة والمحزنة ، المجزيـــة والمحبطة ، العادية وغـــير العادية — التى يتعرض لهـــا الناس فى حياتهم اليومية وعلاقاتهم ومعاملاتهم ، والتى تترك بصماتها وتحدث آثارها المختلفة — القريبة والبعيدة المدى — على شخصيات الناس وأنماط سلوكهم .

مفهوم الـــذات

ويجب عنـــد دراسة الشخصية أن نناقش مفهـــوم الذات . أى كيف يـــرى الفرد نفســـه ، أو النظرة الذاتية أو الداخلية لنفســـه . وبمـــا أن الشخصية — كما ذكرنا آنفا — تتكون من مجموعة العوامل البيولوجية التى يرثها الشـــخص ويولد بها ، ثـــم من العوامل الاجتماعية والبيئيـــة الاخرى والتفاعل الذى يحدث بينها ، فان الفرد يكون فكرة عن نفســـه ، وتتبلور هذه الفكرة وتأخـــذ شكلا أو صورة معينـــة . ولهذه الصورة فى الواقع وجهان :

١ — الذات الشخصية أو الفردية : وهى التى يراها الفرد عـــن نفســـه ، هى الوجه الذى تتكون ملامحه وصفاته من خلال وجوده فى بيئـــة معينة وعلاقاته مع الآخرين . وهـــذه الصفات تميزه عن غيره من النـــاس ، وتؤثر فى الادوار التى يلعبها والانشـــطة التى يقـــوم بها . وتتغير هـــذه الصفات أو الملامح وتتعدل من خلال العلاقات التى يقيمها الفـــرد مع الناس ، والخبرات المختلفة التى يمر بها .

٢ ـ الذات الاجتماعية : وهى الوجه الآخر للصورة ، والذى يعكس أحكام الآخرين وتوقعاتهم تجاه الفرد . أى كيف يبدو الفرد فى نظر الآخرين . وربما لا يتفق الآخرون تماما على الكيفية التى يبدو بها شخص معين ، أو أنهم يرونه من جوانب أو زوايا متعددة (٦) ، حسب نوع العلاقة معه أو المصلحة المتوقعة منه بالاضافة الى التحيزات والميول التى تغلف النظرة اليه . ولكن بشكل عام ، هناك اتفاق على « النمط » الغالب للشخص . أى أن هناك صفات أو خصائص معينة فى شخص معين يراها الناس فيه أو يتفقون على وجودها فيه .

وقد تتفق الصورتان ـ أو وجها الصورة عن الذات ـ وقد تختلفان . ففى الحالة الاولى تتطابق فكرة الفرد عن نفسه مع نظرة الآخرين اليه (مثلا يرى الشخص نفسه كريما ويراه الآخرون كريما كذلك) . . وفى الحالة الثانية يتناقض ما يراه الفرد عن نفسه مع ما يراه الناس عنه (يعتقد أنه كريم ويراه غيره بخيلا) . وقد تتسع درجات الاختلاف وقد تضيق . وكلما تطابقت الصورتان ـ الشخصية والاجتماعية ـ فان درجة توافق الفرد مع نفسه وتكيفه مع مجتمعه ـ سواء من الافراد الآخرين أو الجماعات الصغيرة التى يتمتع بعضويتها ـ تزيد . ومن جهة أخرى كلما اختلفت الصورتان ، انخفضت درجة التوافق مع النفس والتكيف مع المجتمع . فمثلا اذا كان العامل يعتقد أنه مجد فى عمله ، يؤدى واجبه بدرجة معقولة (صورته عن نفسه) . ولكنه يحصل فى نتيجة تقويم الاداء على تقدير ضعيف (صورته من خلال رئيسه المباشر) ، فان ذلك يسبب احباط العامل ، وحيرة لاختلاف

(6) Herbert, OP. . Cit., P. 151 .

تقديره لنفسه وتقويم رئيسه لـــه ، وتساؤلا عن سبب هذا الاختلاف . ويعالج الوضع هنـــا اذا وجد معيار واضح ، موضوعى ومتفق عليـــه ، عن الانتاجية المتوقعة كما ونوعا وزمنا ، بحيث يحتكم اليه الطرفان . والا فان الفجوة بين صورتى الذات تظل موجودة ، وربما تتسع وتزداد حيرة العـــامل وتنخفض دافعيته للعمل .

وكذلك الحال فيما يتعلق بقيم المجتمع وأعرافه والمفاهيم السائدة بين الناس . فقد يتعلم الفرد مثلا من أبويه القيمة الايجابية للعمل ، ويخلص فى أداء واجبه ويرى نفسه منتجا ، وأن هذه هى الصورة الصحيحة التى يجب أن يكون عليها . ولكنه يرى الناس من حوله مهملين أو غير منتجين أو غير جادين فى اداء واجباتهم . ولا يقف الامر عند هذا الحد ، بل انهم ينكرون عليه جديتـــه واخلاصه فى عمله ، فتبدو صورته من خلالهم سلبية أو غير سليمة . الامـــر الذى يسبب له ارباكا نفسيا أو تناقضا فكريا ، فيصاب باحباط .

ويختلف الناس فى كيفية التوفيق بين الصورتين — الذاتية والاجتماعية — عندما تختلفان عن بعضهما . فتجد فريقا منهم يغلب الصورة التى يرونها هم عن أنفسهم . وغالبـــا ما يكون هؤلاء اما من الذين يثقون فى أنفسهم وفى أحكامهم . أو من الذين يتصفون بالانطواء والبعد عن الآخرين وكذلك الشك فى آراء الغير . وهناك فريق يغلب الصورة التى يراها الناس عنهم . فيتصرفون حسب هذه الصورة ، ويعدلون نظرتهم لانفسهم طبقا لها . كما أن هناك فريقا ثالثـــا يحاول التوفيق بين الصورتين . وخاصة الافراد الذين يتميزون بالنضوج ، فهم يبحثون نواحى التناقض بين الذات الشخصية والاجتماعية ، والاسباب التى تحـــدث هذا التناقض . ثم ان هناك فريقا رابعا يقع فى حيرة من أمره ويصاب باحباط ، ويفقـــد القدرة على رؤية أسباب الاختلاف بين الصورتين ويعجز عن العلاج .

ففى مثال العامل الذى ذكرناه آنفـــا ، قد يصر العامل على أنه عــلى صواب ، وأن الصورة التى يراها عن نفسه هى الصحيحة ، وأن رئيسه غير عادل فى تقويمه ، أو أنه لم يستخدم المعيار بالموضوعية أو الحيدة الواجبة . بينما تجــد عاملا آخر يعالج الامر بطريقة مخالفة ، بحيث يغلب حكم رئيسه المباشر ، ويعتقد أن رأيه هو الاصوب ، ويعدل من صورته حسب المعيــار الذى يستخدمه رئيسه . كذلك تجد عاملا ثالثا يبحث الامر بموضوعية ، ويفحص الاسباب التى تقع وراء التناقض الذى حدث ، ويحاول اكتساب الصفات التى تمكنه من التوافق مع نفسه والنجاح فى نظر رئيسه .

تحليل المعــاملات

ومن النماذج الحديثة فى دراسات الشخصية ما يعرف بتحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية (٧) ويقوم هذا النموذج بفحص العلاقات الاجتماعية بين الناس ، والطرق التى يستجيب بها هؤلاء لبعضهم بعضا ، وأثر هذه العلاقات عليهم . ويتم هذا التحليل فى ضوء « الذات » التى يوجد عليها الافراد عندما يتعاملون مع بعضهم ، أو الحالة النفسية التى يكونون عليها عند اقامة هذه العلاقات والمعاملات . وقد اكتسب تحليل المعاملات شهرة واسعة وأصبح أحد فروع المعرفة فى علم النفس والعلوم السلوكية ، نظرا لبساطته وجاذبيته والتصاقه بالحياة والانشطة اليومية . فهو — كما يؤكــد أنصاره (٨) — يقدم للناس أفكارا سهلة الفهم نسبيا ومنطقية ، تساعد الناس على فهم تصرفاتهم اليومية الحاضرة التى تعكس تركيب شخصياتهم خلال سنوات المــاضى . كما

---

(7) Transactional Analysis (TA)

(8) T. Harris, **J,m OK, You're OK** (London : Pan Books, 1983), P. 15.

تساعدهم على قبول أنفسهم وقبول الآخرين وتنمية وجهات نظر ايجابية نحوهم واقامة علاقات بناءة معهم (٩) كما تساعدهم على التكيف وتعديل سلوكهم وزيادة توافقهم مع أنفسهم ومع الآخرين .

ويتكون تحليل المعاملات من أربعة عناصر ، هى تحليل الذات ، وتحليل المعاملات ، والمباريات أو لعبة العلاقات ، واخيرا المواقف والاتجاهات . فأما تحليل الذات فيعالج التركيب الداخلى للشخص . ويوضح أن هناك ثلاث حالات للذات هى الطفولة ، والابوة ، والنضوج . ولكل من هذه الحالات خصائص معينة تعبر عن أفكار الفرد واتجاهاته وشعوره وتنعكس فى تصرفاته وعلاقاته مع غيره من الناس .

فأما حالة الطفولة فهى تسجيل للخبرات والاحداث التى مرت بالشخص عند طفولته وردود الافعال تجاه هذه الخبرات والاحداث . وتتكون حالة الذات الطفولية من مزيج — كثير ومتناقض — من الافكار والمشاعر والسلوك . وهى تعكس الإعتماد على الغير ، وعدم الاحساس بالامان ، والحاجة للحب والحنان ، والرغبة فى اللعب ، وحب الاستطلاع ، والرضا ، والغضب ، والثورة ، والضحك ، والخوف ، والابتكار ، والملل ، والسعادة والاستنكار . وتتصف تصرفات الطفل بالتلقائية والفورية والتأثر بالعواطف والانفعالات اللحظية . ويوجد نوعان من الذات الطفولية : الطفل الطبيعى ، والطفل المزاجى ، يضاف اليهما نوع ثالث نادر هو الطفل الموهوب : فأما الطبيعى فهو الذى يوجد فيه المزيج المذكور ، والذى تجتمع فيه المتناقضات التى تعتبر فى مرحلة الطفولة طبيعية أو عادية . أما الطفل المزاجى ، فهو الذى

(9) S. Kossen, **The Human Side of Organizations** (New York : Harper, 1983) , P. 111.

تغلب ميه بعض هذه المتناقضات وتكون عنده نمطا سلوكيا سلبيا . وهنـــاك صنفان من الطفل المزاجى ، الشاكى والمتمرد . فأما الاول فيتصف بأنـــه دائم الشكوى والتذمـــر ، يحس بالقلق والخوف والحذر ، ويتسم سلوكه بالعصبية والسخط . وأما الطفل المتمرد فتسيطر عليه رغبة الرفض ومخالفة التوجيهات ، وهو يتميز بالاحباط والمزاج الحـــاد . وأما النوع الثالث النـــادر من حـــالات الطفولة ، والذى لا يتكرر كثيرا ، فهو الطفل الموهوب أو العبقرى ، وهـــو يمثل حالة من النضوج العقلى تضارع ما توجـــد عليه حالة الناضجين الكبار أو تتفوق عليها .

وتعبر الصورة الثانية للذات ، وهى صورة الأب ، عن مجموعة من القيم والقواعد والاحكام التى اخذها الفرد عن أبوية عندما كان صغيرا . ويحفـــظ الشخص هذه الأحكام فى ضميره ، دون مناقشة أو تعديل ويتبعها فى سلوكه وتصرفاته ويحتم أن يتبعها الآخرون فى تصرفاتهم . ويوجد نوعان من الآباء ، الاب الناجح المربى ، والاب المراقب الشديد (١٠) فأما الاول فيميل الى النصح والحب والتشجيع ، ويبدى فى سلوكه الابتسام والدفء والتعاطف ومساعدة الآخرين . وأما الاب المقوم أو الرقيب فيميل الى السيطرة على سلوك الآخرين ، واحكام الرقابة عليهم ، وعدم قبول الخطـــأ أو تحمله ، وتوقيع العقاب ، ويغلب عليه الغضب والتهديد ويشيع التوتر عند الآخرين لتوقعهم لثورته أو عـــدم رضـــاه .

وأما الحـــال الثالثة للذات فهى النضوج . وتمثـــل الوسط والموضوعية والمنطق . اذ تتميز أفكار الشخص الناضج بالذكاء والعمق والنظر الى الارقام

(10) D. Jungeward, and P. Sayre **Choosing Success : Transactional Analysis and The Job** New York : J. Wiley, 1978) , P. 11.

والتركيز على الحقائق وفحص البدائل والاحتمالات واتخاذ القرارات بنـــاء على تحليل المعطيات ودراسة المؤشرات (١١) لذلك تجد سلوكه متزنا ، يتصـــف بالصبر وهدوء الاعصاب . كما تتصف مشاعره بالعمق والاصالة والايجابية والتوجه الى الحقائق .

ويفيد هذا التصنيف للذات فى أن يتعرف الفرد على الحال أو الحالات التى يوجد عليها ، والتى تنعكس فى سلوكه وتصرفاته مع الآخرين ، وتؤثر على علاقاته معهم . كما يفيد فى التعرف على الحال أو الحالات التى يوجد عليهـــا الاشخاص الذين تتم معهم المعاملات . فاذا استطاع الفرد أن يصل الى هذا ـــ أن يعرف حالـــه الذاتية وحال غيره ــ أمكنه أن يتعلم التصرف السليم الذى يؤدى الى انسجام العلاقات وتحقيق النتائج المطلوبة .

أما العنصر الثانى فى تحليل المعاملات فيتناول العلاقات التبادلية بين النـــاس . وهذه العلاقة اما أن تكون كلاميـــة أو فعلية (١٢) . بمعنى أن يتبادل اثنان أو أكثر من الاشخاص الحديث ، أو يقوم هؤلاء بأفعال أو تصرفات تترتب عليها أفعال وتصرفات أخرى . وترتبط هذه العلاقات التبادليـــة ــ اللغوية والفعلية ــ بحالات الذات التى يوجد عليها هؤلاء الاشخاص ، وتنقسم الى الانـــواع الثلاثة الآتية (١٣) . التى ينضوى تحتها العديد من الامـــثلة التى تجرى فى الحياة اليومية بين الناس .

(11) V. Luchsinger, and L. Luchsinger, « Transactional Analysis for Manrgers, or How to B More OK Orgnizations » , **MSU Buisness Topics,** Spring 1974, Vol. 22 , No. 2. P. 6.

(12) D. Beach, Personnel : The Managcment of People At Work, 4 th ed . (New York : Macmillan, 1980) P. 399.

(13) D. Bennett, TA and the Manager (New York : AMA Acom, 1976) Ch. 2 .

(أ) العلاقات المتكاملة أو المتوازنة : وهى التى تتكون من رسالة مباشرة صريحة يعطيها شخص لآخر ، ويتلقى ردها مباشرا صريحا أيضا وتتميز هذه العلاقات بالاتساق والاستمرار . وتتم بين حالتين من الذات تتوقع احداهما (الطفل مثلا) الرد من الاخرى (الاب مثلا ، وتصح التوقعات وتتكامل .

(ب) العلاقات المغلقة أو المتقاطعة : وهى تلك العلاقات التى لا تنساب فى طريق مفتوحة ، فتتوقف أو تتعطل أو تتحول عن وجهتها . فلا يجىء الرد على الرسالة المعطاة من حالة الذات المتوقعة وانما يجىء من حالة أخرى . وبالتالى يتضمن هذا النوع من العلاقات أكثر من حالتين للذات ، المتوقعة والفعلية (١٤) . فقد يرسل شخص ناضج رسالته ويتوقع الرد من ناضج أيضا ، ولكن الرد يجيئه من طفل ، أو قد تجرى المعاملة من أب ويريد رد الطفل ، ولكن يجيئه رد ناضج .. وتؤدى مثل هذه العلاقات الى الغضب أو اختلاط الامر ، أو انهاء المعاملات .

(جـ) العلاقات المقنعة : وهى العلاقات التى تظهر غير ما تبطن ، فتهدف الى غاية معينة وتظهر سلوكا مخالفا لهذه الغاية ، ويكون هذا السلوك مقبولا من الناحية الاجتماعية (يصطنع العامل المرض للتخلص من اداء الواجب الذى يكلفه به رئيسه ، مثلا) . وعادة ما تكون نتائج هذا النوع من العلاقات غير طيبة كالنزاع والحقد والعداء واستمراء النفاق والكذب للحصول على المزايا المرغوبة ، وعدم الثقة والحذر واللجوء الى الوسائل الدفاعية .

(14) A. Sanford, Human Rela Tions, 2d. ed (Columbus : Merrill, 1977), P. 72

ويأتى العنصر الثالث من تحليل المعاملات ليعالج ما يسمى بالمباريات أو لعبة العلاقات . وهى اللفظة التى أطلقها بيرن ــ مؤسس تحليل المعاملات فى المجال النفسى والسلوكى . (١٥) وطبقا لهذا المفهوم يقوم الناس فى علاقاتهم بألعاب أو مباريات ، يرد عليها الآخرون بألعاب ومباريات أخرى . وتتكون اللعبة من مجموعة من التحركات أو « الضربات » ، تمثل كل ضربة منها ــ سواء أكانت ايجابية أو سلبية ــ ادراكا من جانب الشخص للموقف والاشخاص الآخرين ويعتقد أن هذه الضربة هى التصرف المناسب فى هذا الموقف وفى مواجهة الغير . ويهدف الفرد من ضربته أو مجموعة الضربات والتحركات الى نتائج معينة تمثل قيمة أو أهمية معينة لديه . ويتعلم الفرد هذه التحركات منذ طفولته ويستمر فى تعلم الجديد منها فى مراحل العمر المتتابعة . (١٦) وقد يستخدم نفس التحركات أو يغيرها أو يستخدم تشكيلة منوعة منها .

ويشرح هاريس كيف يقضى الناس أوقاتهم . ويفصل ست مجموعات من قطع الوقت . (١٧) فبالاضافة الى لعبة العلاقات أو المباريات النفسية ، يوجد الانسحاب ، والوفاء بالالتزامات ، وممارسة الانشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . فأما الانسحاب فيعبر عن وجود الفرد مع الآخرين ، بجسمه فقط ولكنه ينصرف بعقله أو وجدانه الى شيء أو شخص آخر . كالعامل الذى لا تعجبه صحبة زملائه مثلا ، فلا يتحمس لاقامة علاقات معهم . أو التلميذ الذى يستمع الى مدرس ممل فيسرح بذهنه من نافذة الحجرة

(15) E. Berne, Games People Play (New York : Grove Press, 1964) .
(16) G. Henderson, Human Relations From Theory to Practice (Norman : Univ . of Oklahoma Press, 1974) , P. 351 .
(17) Harris . Op. . Cit., Ch . 7.

ويفكر فى البيت أو الحديقة أو أصحاب اللعب . وأما قضاء الالتزامات الاجتماعية فيقوم الافراد به ارضاء للمجتمع ، وربما يرضون عن ذلــك أو لا يرضـــون ، يلتحمون فيه نفسيا أو يكونون غير مبالين . وأما الانشطة المنتجة فتتكون من أشياء كثيرة جـــدا ، كالصناعة والتجارة والتأليف والقراءة والطبخ ... الخ . وغالبـــا ما تكون هذه الانشطة مثمرة مربحة تتضمن قدرا معينا من الابداع . وقـــد تكون مرضية فى حـــد ذاتها او مؤدية الى رضا يحصل عليه الفرد حالا أو فى المستقبل ــ يزيد العامل انتاجيته مثلا ليحصل على تقدير رئيسه أو ميزة مادية . وأما التسلية والترفيه فتتضمن الاجتماعات التى يمارسها الاصـــدقاء والمعارف والزملاء للترويح عن النفس وقضاء وقت الفراغ . وأما الحب والتقارب فيعنى تلك العلاقات القائمة على المشاركة والود والاخذ والعطاء ، والعواطف الاصيلة والتعبير الصريح التلقائى عن المشاعر ، واختفاء النفاق أو النوايـــا المســـتترة .

وأخيرا يعالج العنصر الرابع من تحليل المعاملات ، ما يسمى بالمواقف النفسية ، واتجاه الشخص وفكرته عن نفسه وعن الآخرين . وتصنف هذه المواقف الى أربعة ، يمثل كل واحد منها الحالة التى يوجد فيها فرد معين (أنا) فى مواجهـــة فرد آخر (أنت) . وتتأثر علاقة الطرفين بفكرة الفرد عن نفسه وعن الآخـــر ، من حيث كونها فى حالة جيدة أو على ما يرام ، أو غير جيدة أو خلاف ما يرام . وهذه المواقف الاربعة هى :

(أ) أنا وأنتَ على ما يرام . وهذا هو أمثل المواقف وأصحها ، اذ يعبر عن حالة من الثقة المتبادلة بين شخصين ناضجين .

(ب) أنا على ما يرام وأنت على غير ما يرام . ويعكس هذا الموقـــف

نقص الثقة فى الآخرين فيعتقد الشخص أنه أفضل منهم أو يعرف أكثر منهم أو يقدر على مالا يقدرون ، فهو هنا فى حالة « الأب » فى مواجهة « الاطفال » الآخرين .

(جـ) أنا على غير ما يرام وأنت على ما يرام . وهو عكس الموقف السابق ، اذ يمثل نقص الثقة فى النفس والاعتقاد أن الآخرين أفضل أو أعرف أو أقدر من الشخص الذى يكون هنا فى حالة الطفولة .

(د) أنا وأنت على غير ما يرام . وهذا هو أسوأ المواقف جميعا . ويعبر عن فقدان الطرفين للثقة فى نفسيهما . كما يمثل حالة من اليأس والانسحاب ، ويعتبر أحيانا حالة مرضية تستلزم العلاج .

تطور الشخصية

ويقدم ارجريس نموذجا لتطور الشخصية ونموها من مرحلة الطفولة الى مرحلة النضوج (١٨) ، ويربط ذلك بالتنظيم الذى يعمل فيه الافراد ، وطريقة تعامله مع الاشخاص الناضجين وتأثيره على درجات نضوجهم . وهو يرى أن لكل من الحالين — الطفولة والنضوج خصائص تميزها عن الاخرى وذلك على النحو التالى (١٩) .

١ — يتميز الفرد فى مرحلة الطفولة بالسلبية والاستسلام ، ثم يبدأ تدريجيا فى القيام ببعض الانشطة ، حتى يفعل بنفسه ما يريد ، ويصل فى مرحلة النضوج الى النشاط والايجابية .

(18) C. Arggris, Personality and orgnization (New York : Harper, 1957) .

(١٩) على محمد عبد الوهاب ، **المدحل السلوكى فى الادارة ، نظرة متكاملة** ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ١٩٧٧ ، ص ٢٩ — ٣٢ .

٢ — يتدرج الطفل من مرحلة الاعتماد الكلى على غيره فيما يريده أو ما يلزمه من أعمال ، الى أن يبلغ مرحلة الاعتماد على نفسه أو الاستقلال عن الآخرين .

٣ — يتسم الطفل بعدم المرونة أو وجودها عند حدها الادنى . فهو يتصرف بطريقة واحدة (البكاء مثلا) أو يعرف طرقا محدودة للسلوك . كما يتصف بعدم القدرة على التكيف فى مواجهة المواقف المختلفة . فاذا أدرك مرحلة النضوج نمت عنده القدرة للتكيف ومعرفة طرق متعددة للسلوك .

٤ — تنحصر اهتمامات الطفل فى أشياء سطحية وقليلة العدد ، ثم تنمو اهتماماته وتتطور فتصبح فى مرحلة النضج كثيرة عميقة متنوعة .

٥ — يفكر الطفل فى الحاضر ، ثم يتدرج الى التفكير فى المستقبل القريب . فاذا نضج تكونت عنده القدرة على أن يحفظ الماضى فى ذاكرته ويوجه ناظريه الى المستقبل البعيد .

٦ — يتميز الطفل بالتبعية ، فهو ينقاد أو ينفذ ما يلقى عليه اما بالتلقين أو التقليد . فاذا أصبح ناضجا فانه يبحث عن المساواة بالآخرين أو التميز عنهم أو قيادتهم .

٧ — لا يوجه الطفل نفسه ولا يمارس رقابة عليها ، فاذا نمت شخصيته أصبح قادرا على توجيه نفسه ورقابتها والاستقلال بها عن رقابة الآخرين .

ويلاحظ أن الطفولة والنضوج فى هذا النموذج لا تعنيان السن أو

الجسم ، وانما تختصان بالصحة العقلية وتدلان على خصائص الشخصية ، كما انهما لا ترتبطان بسن معينة أو مرحلة معينة من مراحل العمر عند كل الناس . فقد تجد شخصا فى الخمسين من عمره ولكنه « طفل » . كما تجد غلاما صغيرا أقرب الى النضوج منه الى الطفولة .

كما أن الخصائص السبع المذكورة ليست مطلقة وانما يتكون كل منها من ميزان درجات يتراوح من الصفر (الطفولة أو عدم النضوج) الى نهاية كبرى (النضوج) فبين عدم المرونة مثلا وهى احدى خصائص الطفولة ، والمرونة وهى احدى خصائص النضوج توجد درجات مختلفة . وبين الاعتماد التام (الطفولة) والاستقلال « النضوج » توجد كذلك نقاط مختلفة . ومن ثم نستطيع أن نصف الشخص أو نقيس نضوجه فى أية مرحلة من مراحل نموه بدرجة معينة من درجات النضوج ، لكل من هذه الصفات .

وتجدر الاشارة الى أن الناس لا يتساوون فى الوصول الى مرحلة النضوج . فقد يبلغها بعضهم ، وقد لا يدركها البعض الآخر . أو قد يصل فريق من الناس الى درجات مرتفعة من النضوج ، ويحصل فريق آخر على درجات منخفضة . كما أن من الناس من يحقق درجة عالية من النضج فى احدى الخصائص ، ودرجة متوسطة فى خاصية أخرى ، ودرجة أقل فى خاصية ثالثة .

زد على هذا أن الناس يختلفون فى تصورهم لصفات النضوج ، وذلك تبعا لادراكهم الشخصى ، والقيم والمفاهيم التى توجد عندهم ، ونوع التنشئة والتعليم الذى حصلوه ، ومفهوم الذات عندهم (كيف ينظرون لانفسهم) وقدرتهم على التكيف مع بيئاتهم ، والقيم السائدة فى المجتمع (بكاء الرجل

مثلا فى المواقف العاطفية يعتبر فى بعض الثقافات طفولة) . كذلك توجد اختلافات فى رغبات الناس فى الوصول الى درجات معينة من النضوج .

ويفيد نموذج نمو الشخصية فى دراسة مدى التوافق أو التعارض بين الشخصية الناضجة للفرد العامل وبين متطلبات المنظمة التى يعمل فيها . فكلما كانت متطلبات التنظيم وقواعده والتزاماته متفقة مع صفات الشخص ، كان هناك نوع من الانسجام بين الطرفين — الفرد والمنظمة . فمثلا اذا كان العامل يتصف ببعض خصائص النضوج ، مثل الاهتمام بالمستقبل البعيد ، والرقابة الذاتية ، وكانت ممارسات التنظيم مشجعة لهذه الخصائص منمية لها — مثل اشراكه فى اتخاذ القرارات واعطائه درجة من الحرية يمارسها فى عمله كتحديد سرعته والتنسيق مع زملائه — فان ذلك يجعل العامل سعيدا متوافقا راغبا فى تحقيق أهداف العمل . ومن جهة أخرى اذا تناقضت ممارسات الادارة مع خصائص معينة فى شخصيات العاملين ، فان النتيجة تكون سلبية . فكما يرى أرجريس أن بعض مبادىء التنظيم التقليدية ، مثل التخصص الدقيق فى العمل ، وتسلسل الاوامر ، ونطاق الاشراف ، والرقابة المحكمة ، تتعارض مع الشخصيات الناضجة للعاملين . حيث انها تتناقض مع حاجاتهم للتوجيه والاستقلال والرقابة الذاتية . فتحبط بالتالى طموحاتهم وتخنق تطلعاتهم ، وينتج عن ذلك واحد أو أكثر من الاحتمالات الآتية (٢٠) :

١ — أن يترك العاملون الناضجون المنظمة التى يعملون فيها ، لانها لا تشبع ما عندهم من دوافع ، أو لانها لا تمدهم بالفرص المناسبة

(20) Argyris, Op . Cit, Ch. 5.

لممارسة أنشطتهم الناضجة كالمرونة وتنوع الاهتمامات والتوجيه الذاتى .

٢ ـ أن يصاب العاملون الناضجون بنكسة فى شخصياتهم ، فينكثون أو يتقهقرون الى حالة من الطفولة . فتأخذ تصرفاتهم طابع السلبية والاعتماد الشديد على رؤسائهم أو زملائهم وتوجيه اهتمامهم للتنفيذ الروتينى للعمل بدلا من المبادأة والايجابية والابتكار .

٣ ـ أن يدخل العاملون الناضجون فى حالة من اليأس أو الفتور ، وبالتالى يعزلون أنفسهم عن المنظمة التى يعملون فيها ، وتتسم تصرفاتهم بعدم المبالاة ، ولا يوجهون طاقاتهم لخدمة أهداف العمل .

٤ ـ يلجأ العاملون الى التنظيم غير الرسمى لانهم يجدون فيه مجالا أنسب لاثبات ذاتهم ، ومتنفسا لصفاتهم الناضجة ، وفرصة يمارسون فيها أنشطتهم ويشبعون فيها دوافعهم التى لا يمكنهم النظام الرسمى للعمل من ممارستها واشباعها .

وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بالافراد الملائمين وتساعدهم على بذل العطاء المناسب . وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الصحيحة ، التى تؤكد الانتاجية العالية وفى نفس الوقت توفر مقابلة احتياجات الشخصيات الناضجة واشباع حاجات أصحابها . أما اذا اهتمت الادارة بمصلحة العمل فحسب ، وأهملت اتباع الاسلوب الملائم الذى يتفق مع درجات نضوج شخصيات العاملين ، فان ذلك يسبب الاحباط والانتكاس وضعف دافعية الافراد . ويجب أن نؤكد هنا أن العاملين يختلفون فى درجات نضوجهم أو رشدهم ، الامر الذى يقتضى أن تقوم الادارة ـ عن طريق المشرفين المباشرين ـ بدراسة العاملين والتعرف على شخصياتهم ، حتى تتخذ من السياسات ما يلائم هؤلاء العاملين من ناحية ويحقق أهداف العمل من ناحية أخرى .

الســلوك

السلوك التنظيمى

يقوم الفرد فى حياته اليومية المعتادة بأنواع متعددة مــن التصرفات ، والتى تأخذ عــدة أشكال : ذهنيــة وعضلية ، فردية وجماعيــة ، ماديــة وروحية ، ايجابيــة وسلبية ، يتبع فيهــا قيمــا واتجــاهات معينــة ، يستقيها من مجتمعه أو تمليهــا عليه مواقف معينة . وهــو يقوم بهذه الانواع المتعددة من السلوك ــ الافعال وردود الافعال ــ اما وحده ، أو فى جماعات صغيرة أو كبيرة ، فى أماكن خاصة أو محافل عامة .

فاذا انتقلنا الى منظمات الاعمال ــ مصانع ومكاتب وشركات ــ يمكــن أن نتخيل ونتوقع ونرى على الطبيعة مئــات والوفا من أنواع الســلوك . وذلك لاجتماع اعداد ــ صغيرة أو كبــيرة من النــاس . فالمنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية فنيــة تتكون من مجموعــة متداخلة من الادوار اللازمة لبلوغ هــدف محدد . فهى وحدة اجتماعية لانها تتألف من أعــداد من العاملين ، ذوى شخصيات واتجاهات ودوافــع وتجارب مختلفة ، وذوى تخصصات ومهارات وقدرات معينة تحتــاج اليهــا المنظمة فى تحقيق نتائجهــا . وهى أيضا وحدة فنيــة لانها تقوم بأداء مهمة معينــة تتطلب تكنولوجيا محددة ــ معدات وخامات وأساليب ــ وتخصص للافراد الذين يعملون بهــا أدوارا محددة . والدور ــ كما سبق القول ــ هــو مجموعة متفاعلة من التوقعات . ومن ثــم فان لكل فرد فى المنظمة ــ حسب تخصصه ومهاراته وخــبراته ــ دورا يتضمن عــددا من الانشطة يقابل بهــا التوقعات التى يحملها تجاهــه رؤساؤه وزملاؤه ومرءوسوه والمتعاملون مــع المنظمة . وتتميز هذه الادوار

بالتداخل والتفاعل ، أى أن كل دور يؤثر فى الادوار الاخـــرى ويتأثر بهـــا ، وتتآلف جميعا لكى تصــل الى الانجازات المطلوبة ـــ أى لكى تحقق أهـــدافا محددة ، تحتـــاج اليها البيئة التى توجد فيهـــا المنظمة وتعود عليها بالنفـــع . وتتكون هـــذه البيئة من الحى والمدينة ، وما فيهـــا من مواصفات وظروف ـــ مادية وطبيعيـــة ومعنوية . وكذلك المجتمع الكبير الذى لـــه تقاليده ومفاهيمة وعاداته ، التى يمارس أفراد المنظمة فى ضوئها علاقاتهم ، والتى تؤثر عـــلى أهداف المنظمة وأنشطتها وانجازاتها . كما يتكون المجتمع من جهات ومؤسسات متعددة تتعامل مع المنظمة . أولها الحكومة التى تتوقع منها أداء معينـــا وخدمة للصالح العام والتزاما بالاعراف والقوانين . وثانيها الاجهزة والمنظمات الاخرى التى تتبادل معها المنافع فتؤدى لها خدمات وتحصـــل منهـــا على خدمات . ثم هنـــاك الجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة والاستشارات . وكذلك جمهور المواطنين الذين يتوقعون أداء حسنا وسلعا جيـــدة وخدمات منتظمة . ولذلك فان منظمات الاعمال ـــ صـــغيرة وكبـــيرة ، بسيطة ومعقـــدة ، صناعيـــة وتجارية ، قريبة وبعيـــدة ... الخ تعتبر مجـــالا رحبا للسلوك الانسانى على اختـــلاف أنواعه وتعدد نتائجه واستمراره ما دامت المنظمات مستمرة فى ممارسة أنشطتهـــا .

ولكى نفهم سلوك الانســـان ، وما يترتب عليـــه من آثار ـــ ايجابية أو سلبية ـــ فلا بـــد أن نتعرف على محددات هـــذا السلوك . ويتحدد سلوك الفرد بعاملين هامين :

١ ـــ الشخصية ، والتى كما شرحنا تتكون من مجموعة من الخصائص الجسمية والنفسية والاجتماعية ، المـــاضية والحاضرة ، الموروثـــة والمكتسبة ، والتى تميز الفرد عن غيره من النـــاس .

٢ ــ الموقف ، وهــو مجموعــة الظروف والمؤثرات ــ المــادية والطبيعيــة والاجتماعية والثقافية ، والتى تشكل اما فرصــا ومساعــدات للفــرد لسلوك معين ، واما ضغوطا أو قيودا ــ مادية أو معنويــة ــ عــلى تصرفاته .

٢ ــ التفاعل الذى يتم بين الشخصية والموقف . فالاخير يمد الفرد بمحركات أو اشارات أو مثيرات معينــة ، فيستقبلها الفرد ويفسرهــا تفسيــرا معينــا ، ثم يتصرف بناء على هذا الفهم والتفسير .

ويعنى وجود العنصرين السابقين والتفاعل بينهما ، أن عمليــة السلوك تتميز بالتعقيد والتفاعل . فهى لا ترجع فقط لشخصية الانســان ، ولا هى تتحدد فقط بمتطلبات الموقف . وانما بالتداخــل والاحتكاك الذى يحــدث بين الشخصية والموقف . أى أن الانسان ليس مجرد « مستجيب » للموقف يتصرف حسبما تقتضيه الظروف الخاصة بهذا الموقف بلا وعى (الا فى المواقف الجماعية الكبيرة كمبــاريات الكرة وأداء واجب العزاء ... حيث تجــد سلوك الناس جميعا تقريبــا واحدا) . وانما هــو مستقبل ومرسل ، يدرك الموقف ويستلم المحرك والمثير ، ويرســل الاستجابة التى تتوقف على ادراكه وفهمه وتقديره . ومن ثم فان تصرفات النــاس تختلف وتتنوع — فى المواقف الواحدة والمتغيرة . وتعكس بذلك اختــلافات فى تركيب شــخصيات هــؤلاء وطبيعة المواقف التى يوجدون فيها .

خصائص السلوك

يتميز ســلوك الانسان بثلاث خصائص يمكن أن تفسر لنــا تصرفاتنــا وتساعدنا على فهمها وفهم تصرفات الآخرين . هذه الخصائص هى :

١ ــ سلوك الانسان مسبب ، اى أن هناك سببا أو مجموعة من الاسباب تكمن وراء تصرفاتنا . وقد تكون هذه الاسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية أو تشكيلة من كل هذا . وينشأ عن هذه الاسباب قلق أو توتر أو اختلال فى حالة التوازن التى يكون عليها الفرد ، الامر الذى ينشط دوافع الانسان نحوسلوك معين يزيل به التوتر ويعيد اليه التوازن. وقد تكون الاسباب وراء السلوك معروفة لدى الفرد ، كما قد يجهلها كذلك قد تكون الاسباب حقيقية أو وهمية من نسج خياله . ويختلف الناس فى تعرفهم على الاسباب التى تحرك سلوكهم ، وفى رغبتهم فى استقبال هذه الاسباب ودرجة السرعة فى استيعابها ، وفى تصوراتهم للاسباب وتفسيراتهم لها ومن ثم درجات تأثرهم بها واستجابتهم لها . وذلك بسبب اختلاف شخصيات الافراد ، ومقدار تعليمهم ، والقدرات والمعلومات والمهارات التى يحوزونها ، وثقافة المجتمع والجماعات التى ينضمون اليها ، والظروف اللحظية التى تحيط بالمواقف التى يواجهونها .

٢ ــ سلوك الانسان مدفوع ، بمعنى أن وراء كل سلوك دافعا أو مجموعة من الدوافع . ويقصد بالدافع حاجة أو رغبة تتطلب الاشباع . ويظل الفرد قلقا أو متوترا أو ناقص التوازن حتى تسد الحاجة . فاذا أشبعت بالكامل اختفى القلق تماما ، واذا أشبعت جزئيا خف القلق نسبيا . واذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه ، وربما زاد وتطور الى احباط (٢١) . وعندما تتجدد الحاجات وتعود للظهور مرة أخرى ، يعود القلق والتوتر وعدم التوازن ، ويبحث الفرد عن اشباع جديد لها ، حتى يستعيد حالة التوازن ــ الجسمى أو الفكرى

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧ .

أو العاطفى أو الاجتماعى . وتوجد أنواع كثيرة من الدوافع والحاجات ، يختلف الناس فى وجودها عندهم — من حيث المقدار والترتيب والاهمية ودرجة الالحاح ومدى توجيه هذه الدوافع لسلوكهم ، ودرجة الاشباع التى يطمعون فيها ، والطرق المتاحة لاشباعها ، والظروف البيئية المحيطة .

٣ — سلوك الانسان هادف ، أى أن الفرد يريد أن يحقق غاية معينة من وراء سلوكه . وتندرج أهداف السلوك — والتى قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية — تحت اعادة التوازن الذى أخل به القلق والتوتر الناتج عن عدم اشباع حاجة أو أكثر من الحاجات .

ويتشابه الناس جميعا — رغم اختلاف أجسامهم وأجناسهم وثقافاتهم وخلفياتهم — فى أن سلوكهم مسبب ومدفوع وهادف . ولكنهم بلا شك يختلفون فى أنواع هذه الاسباب والدوافع والاهداف — توقيتها وترتيبها وأهميتها . كما أنهم أيضا يختلفون فى أنواع السلوك التى يسلكونها لاشباع دوافعهم وتحقيق أهدافهم . ويجدر بالفرد أن يفهم دورة السلوك عنده ، تلك التى تبدأ بالسبب أو المثير الذى ينشىء القلق أو التوتر ، فيوجه السلوك الى وجهة معينة تشبع الحاجة الناقصة وتزيل التوتر أو تخففه . ثم يجىء سبب أو محرك آخر ، وتنشأ حالة جديدة من عدم التوازن ، وتتحرك دوافع الفرد فتوجه السلوك فى مسار معين ليشبع الدافع ويعيد التوازن ... وهكذا فى دورة مستمرة لا تنتهى ما دام الفرد حيا .

نتائج السلوك

١ — **السلوك المجزى :** عندما يحقق الانسان — بواسطة سلوك معين —

الهدف الذى يسعى اليه ويشبع الدافع الذى يريده ، فان هـذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالا . ذلك لانه وصل بصاحبه الى النتيجـة المرغوبة . ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لانه حقق ما أراد . وتختلف درجة الرضـا ــ انخفاضا وارتفاعا ــ حسب درجة نجـاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة . فاذا أخذنا عاملا يؤدى عمـله باتقان ويحرص على زيادة انتاجيته (سلوك) لانه يريد الحصول على زيادة فى الاجر (دافع مادى) وتقدير رئيسـه واحترام زملائـه (دافع معنوى) وقـد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوه الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر ، أو حصول زملائـه على اشباع مادى عنـدما زادت انتاجيتهم أو أى سبب آخـر ، ونفـرض أن العامل قـد حصل فعـلا على الحافز المـادى واحـترام رئيسـه وزملائه ، فمعنى ذلك أن اتقان العمل وزيادة الانتاجيـة كان سـلوكا مجزيا . وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هـذا العامل بدرجة معينـة ــ كبيرة اذا نال ما توقع بالكامل ، ومتوسطة اذا أصاب بعض مـا أراد (تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المـال أقل مما قـدر) ومنخفضة اذا حصل على أقل من ذلك . وعادة ما يميل الفرد الى تكرار السلوك المجزى ، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى — ما دامت تمثل أهمية معينة لديه . ذلك لان هـذا السلوك فعال من وجهـة نظره ؛ ويتوقع ــ مع ثبات الظروف والعوامل الاخـرى ــ أنـه سـيبلغه غايتـه .

٢ ــ السلوك المحبط : أما عنـدما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسـعى اليها ، ولا يشـبع الدافع الذى أراد اشباعه ــ أو أشـبعه بدرجـة

منخفضة جــدا ، فان السلوك هنـــا يكون محبطا . وذلك لان القـلق والتوتر وعــدم التوازن لم يعالج ، وظل على حاله ، وربما يــزداد فى بعض الحالات . فالاحباط اذن عبارة عن شعور سلبى أو خيبـــة أمـل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته واشباع حاجته . وهــو شعور ذاتى ، أى خاص بكل فرد على حدة ، ينبع من داخـله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون . ومن ثــم فان شخصين يواجهان نفس النتيجة لايحبطان بنفس الدرجة . وذلك أمــر يتوقف على مجموعة من العوامل (٢٢) . هى قــدرة الفرد على التوافق مــع نفســه والتكيف مع بيئته ، وقدرته على تحمل الفشل ، ودرجــة أهمية الاشباع التى يريدها ، والسبب الذى يؤدى الى عــدم الوصول الى الغاية المطلوبة ، والبدائل المتاحة ، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع — فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليــوم « عدم البكاء على اللبن المسكوب » بمعنى ألا يظل الشــخص مثــلا يأسف على ما فات ، وانما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ ... نفس القيمة الجميلة التى يدعو لها الاســلام وهى العمل المستمر الدءوب وعدم اليأس (ياأيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه) . (٢٣) وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على اشباع حاجته أو تحقيق غايته ، فان ذلك يحدث بسبب عقبة أوعائق يمنع أو يعطل الوصول الى النتيجة

---

(٢٢) على محمد عبد الوهاب ، **ادارة الافراد** جزء الاول ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ ، ص ١٢٢ .

(٢٣) سورة الانشقاق : آية ٦ .

المطلوبة . وتتعدد العوائق التى تصادفنا (٢٤) فى حياتنا اليومية . فمنهـا المـادى الملموس ، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثـلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله الى عمله . ومنهـا المعنوى غـير الملموس مثل قيمة أو عـرف أو قاعـدة سلوكية ، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافتـة تمنـع التدخين . وقـد تكون العلة فى الشخص نفسه ، كضعف فى قدراته أو نقص فى معلوماته أو مهاراته ، فيرسب تلميذ فى الاختبار مثلا لانه لم يستطع أن يستوعب المـادة العلمية التى تلقاها . كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين — أقرباء أو غرباء — فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته . فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الانتاجية المطلوبة ، لان زميله يتأخر فى انجاز نصيبه من هذه الحصة . وقد تكون العوائق التى تسبب الاحباط خارجة عن ارادة الفرد — كمرض يصيبه مثلا ، أو تكون فى حـدود سيطرته وارادته ، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول الى النتيجـة المرغوبة .

السلوك الدفاعى :

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعـدم تمكنـه مـن اشباع حاجته ، فانه يلجأ الى وسائل دفاعية يعالج بها الاحبـاط ، ويـرد عن نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى . وتختـلف الوسـائل الدفاعية (٢٥) من حيث ايجابيتها وسلبيتها ، فبعضهـا بناء وبعضها هـدام والبعض الآخر يتسم بعـدم المبالاة . ويعبر السلوك الدفاعى الى حـد كبير

---

(24) Beach, **OP. Cit.**, P. 433.

(٢٥) على عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** ، مرجـع سبق ذكـره ، ص ١٨ — ١٩ .

عن شخصية الفرد ، وعن الزاوية التى ينظر بها الى نفسه والى الاحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الاحداث ويفهمها ، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته . لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى يعالج بها احباطه ، على صفاته الشخصية ، وتصوره لخطورة وتأثير الاحباط الذى حدث ، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الاحباط — أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد اشباعها . ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه ، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة ، وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الاحباط التى مر بها من قبل ، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى .

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالاحباط . وتندرج هذه الوسائل فى مجموعات بيانها كما يلى :

(أ) الهجوم والعدائية

ويلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة الى القوة والعنف والعداء ، ماديا أو معنويا ، جسميا أو لفظيا . وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل :

١ — العدوان المباشر : فيوجه الشخص هجومه الى مصدر الاحباط . فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة .

٢ — العدوان الاحلالى (٢٦) : وهو توجيه العنف الى شخص أو شىء

---

(٢٦) أحمد عكاشة وآخرون ، **العلوم السلوكية** ، مذكرات لطلبة كلية الطب ، ص ٨٤ .

آخر غير الذى تسبب فى الاحباط ، وقد يقع على شخص برىء لم يرتكب خطـــأ .

٣ ــ السلبية والمقاومة : وهى عبـــارة عن رد فعل من جانب الشـــخص المحبط ، يتمثل فى مقاومة الاشخاص أو الاشياء (٢٧) ، والبحث عـــن الاخطاء ونواحى النقص والقصور ، حتى يوجه الى أصحابها النقـــد والتأنيب .

٤ ــ تجميد السلوك : وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لـــم يوصله للنتيجة التى كان يريدها ، مـــع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع مـــن السلوك . ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك ، أو عنـــدما يخاف من تجربة سلوك جديد . كذلك قـــد ينتج تجميـــد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة ، فرغم أن العقاب يراد بـــه أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غـــير مرغوب فيه ، الا أنـــه يتسبب ــ من جهـــة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقـــع فى توقيت غير مناسب أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد ــ فى تكوين نزعة العنـــاد عند الفرد أو الادمان على اتباع السـلوك الذى يعاقب من أجله .

(ب) التوفيق

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية اجراء تعـــديل أو تغيير فى الاهداف التى يسعى اليها الفرد ، وذلك بصورة فعليـــة أو رمزية (٢٨) .

---

(27) S. Kossen, **The Human Side of Organizations** , 3d ed. (New York : Harper, 1983) P. 158.

(28) Beach, **OP.Cit** P. 435.

ويأخذ التوفيق عدة وسائل هى :

١ ـ الاعلاء : ويعنى تحويل الهدف الى هدف آخر أسمى منه ، وتغيير السلوك الى شكل آخر أكثر قبولا فى المجتمع ، أو الجماعة التى يوجد فيها الفرد ، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة .

٢ ـ التعويض : وهنا يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين ، يبذل فيه مجهودا كبيرا ليبدع فيه ويعوض به نقصا معينا ، يعانى منه حقيقة (كعيب جسمانى مثلا) أو وهميا من نسج خياله (اعتقاد الفرد مثلا أنه غير محبوب من الآخرين) .

٣ ـ التبرير : ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه . أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده . كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شىء خارجى . فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسه على ضعف انتاجيته أن الآلة التى يعمل عليها كثيرة التوقف . وذلك حتى يبرأ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشىء أو شخص غيره .

٤ ـ المحاكاة أو التقمص : يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس ، بتقليد الغير (٢٩) . فيختار شخصية معينه ـ أباه أو رئيسه المباشر أو كاتبا أو فنانا ـ ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك ، وكذلك القيم والافكار .

٥ ـ الاسقاط : وتبعا لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التى

(29) Herbert, **Op. Cit.,** P. 154.

توجد عنده ، على الآخرين ، فيصفهم بهـــا وينقدهم عليها . وهو بهـــذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه المثالب فيه .

٦ ــ رد الفعل العكسى : وهنـــا يكتم الشـــخص رغبـــاته أو أفكاره التى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير . وتحل محل هذه الرغبات والافكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وبنفس القـــوة . والمثـــال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التى يشـــعر أنـــه يستحقها ، ورغم هـــذا يدافع عن السياسة « الحكيمة » للادارة فى توزيع المكافآت .

(ج) الانســـحاب

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول الى الهـــدف الذى كان يسعى اليه ، وعن محاولة اشباع الحاجة التى كان يريدها . وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هى :

١ ــ الاعراض الجسمية : وهنـــا يتحول الشـــعور النفسى للاحبـــاط الى أعراض جسمية ، فى الاعضاء أو العضلات أو الحواس . كالصـــداع والاحساس بالضعف العام والالم فى بعض أجزاء الجسم .

٢ ــ الكبت : ويلجأ الشـــخص هنا الى استبعاد الخبرات والتجارب غـــير السارة ، أو تجاهلهـــا فى نطاق تفكيره الواعى . ذلك لان مثـــل هـــذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقا أو خجلا أو شعورا بالذنب .

٣ ــ أحلام اليقظة : وهى وسيلة يهرب بها الفرد مـــن واقعه ، ويحصـــل على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خيـــاله العقبـــات التى حـــالت دون

الوصول الى هدفه ، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع .

٤ — النكوص : أو الرجوع الى الماضى . وهنا يسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى . كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الارض بالاقدام .

٥ — الفرار : ومعناه أن يترك الشخص المجال الذى تعرض فيه للاحباط . فالعامل الذى أراد الحصول على علاوة ولم ينلها ، ينصرف عن السعى اليها . وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظى ، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة .

٦ — اللامبالاة : وهنا يعزل الشخص المحبط نفسه وجدانيا أو عقليا عن الموقف الذى يسبب له الاحباط ، أو عن البيئة المحيطة به . فهو موجود بجسمه فقط ، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله ، وعدم الحماس لما يعمل .

وتعتبر الوسائل الدفاعية التى عرضناها الآن « عادية » ، الا أن بعضها أكثر حدة وخطورة وأبعد تأثيرا على الفرد من بعضها الآخر . كما أن الشخص العادى عندما يصاب باحباط فانه يلجأ الى واحدة أو أكثر من هذه الوسائل . وقد يختار مرة وسيلة معينة ، ويستخدم غيرها عندما يحبط مرة أخرى ، ويجرب ثالثة عندما يحبط مرة ثالثة ، وهكذا . ويعد ذلك فى الاغلب الاعم أمرا طبيعيا ويتوقف على مجموعة من العوامل ذكرناها آنفا . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا استحكمت وسيلة دفاعية واحدة فى سلوك الشخص ، بحيث تتطور الى نمط أو طابع مميز للشخص ، فيلجأ اليها كلما صادفه

احباط . هنالك يجب الحذر والتنبه للاسباب التى تدعو لاتباع هذه الوسيلة وآثارها — النفسية والاجتماعية ، تمهيدا لاتخاذ العلاج الملائم .

الدافعيـــة

تعريف

لمـــاذا يعمل الناس ؟ ولمـــاذا يقبل بعضهم على عمله بشـــغف ونفس راضية ، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متثاقلين ؟ ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون الاخرى ، وفى هـــذا المصنع أو الورشة أو القسم دون غيره ، وتحت اشراف هذا المدير بالذات ، ومع هـــؤلاء الزملاء دون غـــيرهم ؟ هـــل تشبع الحوافز التى تقدمها الادارة لهؤلاء العاملين — فى صور متنوعـــة مادية ومعنوية واجتماعية ... الخ . الحاجات التى توجد عندهم ؟ ما هى هـــذه الحاجات ، ما ترتيبها ، وتوقيتها ودرجات أهميتها وضرورة اشباعها ، ومعدل تغيرها ؟ كل هذه الاسئلة وعشرات غيرها تتعلق بدافعية الافراد .

ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التى تريد دفع الافراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتبـــاع سلوك محدد . وهى عملية مركبـــة أو معقدة لانها تشمل تفهم الدوافع التى توجد عنـــد الفرد ، والتعـــرف عـــلى الحوافز التى يمكن أن تقابل هذه الدوافـــع وتشبعها ، وملاحظـــة تحـــرك السلوك فى الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك مـــن اشباع ورضا أو حرمان واحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعى وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبل . وهى كذلك عملية مستمرة لان دورة السلوك عنـــد الفرد متصلة ولان دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر ، وهـــو دائم البحث عـــن اشباعها وتلمس الوسائل المتاحة لذلك . وعـــلى هـــذا فان

الدافعية تتضمن سؤالين : كيف يتصرف الناس ، ولماذا يسلكون هذا التصرف ؟ ويعتبر السؤال الخاص بالكيفية أسهل من ذلك الذى يختص بالسببية (٣٠) . ذلك لان من الممكن ملاحظة سلوك شخص أو أشخاص معينين فى مواقف معينة فى زمان معلوم . أما الدوافع والاسباب التى تنشطها وتنشىء حالة القلق أو عدم التوازن ، فتحتاج الى فحص مستأن وتحليل دقيق . فأنت تستطيع أن ترى عاملين يؤديان عملهما باخلاص شديد ويحققان النتائج المطلوبة منهما ويزيدان . وبالتالى يمكن أن تحكم بقدر كبير من الثقة أن هذين العاملين مرتفعا الانتاجية . ولكنك لا تستطيع أن تقرر بنفس السهولة نوع الدافع — أو الدوافع — التى تكمن وراء سلوكهما ، الا بعد دراسة وتحليل . فقد يكون أحدهما مدفوعا بالاجر الذى يحصل عليه نظير انتاجيته المرتفعة . وقد يريد الثانى بعمله الجاد هذا أن يهرب من مشكلة نفسية يواجهها .

ويعبر الدافع — كما أشرنا — عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يكملها . لذلك يسيطر عليه شعور بالقلق أو عدم الرضا حتى يتمكن من سد الحاجة بالدرجة التى يراها كافية أو مرضية . عندئذ يزول هذا الشعور ويحل محله رضا واطمئنان ، ويتوقف الفرد عن السعى لاشباع هذه الحاجة حتى تستجد مرة أخرى ، وينصرف الى سد غيرها من الحاجات . أما اذا لم تشبع الحاجة فان القلق يظل موجودا ، وربما يزيد عما كان عليه ويتحول الى احباط وما يصاحب ذلك من مشكلات نفسية قد تزول سريعا وقد تستمر لفترة زمنية معينة ، وما يترتب على ذلك من استخدام الوسائل الدفاعية

(30) Hadgett, **Op. Cit.,** P. 36.

التى عددناها . وقد يحدث أن تشبع الحاجة التى يريدها الفرد بدرجة أقل مما يراه مناسبا أو كافيا . وهنا ينخفض القلق ولكنه لا يختفى ، ويتحقق للفرد شعور بالرضا ولكن بدرجة قليلة . ومن جهة أخرى فقد يتجاوز اشباع الحاجة توقعات الفرد (كالطفل يطلب من أبيه عشرة قروش فيعطيه هذا خمسين قرشا) وهنا ترتفع درجة رضاه الى الحد الاعلى . وربما أثر ذلك على توقعاته فيما بعد فيضع مستوى عاليا لاشباع حاجاته .

ويعتبر الدافع القوة المحركة لسلوك الانسان . وذلك لان الفرد يوجه طاقاته نحو اشباع الحاجات التى يريدها ، حسب درجة أهمية هذه الحاجات . فاذا كان شخص جائعا مثلا فانه يبحث عن طعام ، واذا اشتد به الجوع جد فى طلب الطعام ، واذا لم يحتمل ألم الجوع توتر وزاد قلقه وربما أحس بأعراض جانبية كآلام فى الرأس أو المعدة . كذلك اذا كانت عند العامل حاجة لاثبات الذات ، فانه يسعى لاشباعها عن طريق العمل الجاد واتقان ما يسند اليه من مهام والتعاون مع زملائه ... الخ . فاذا وجد من رئيسه وزملائه تقديرا لذلك فانه يرضى . واذا صادف منهم اهمالا أو اعراضا ، فانه اما يكثف مجهوداته للحصول على القدر الذى يبغيه من اثبات الذات ، أو ينصرف الى اشباع حاجات أخرى ، أو ينتابه شعور بالاحباط يؤثر على درجة اجتهاده واتقانه للعمل . وتختلف أنماط السلوك بين العاملين فيما يتعلق باشباع دوافعهم ، وردود أفعالهم تجاه ذلك ــ كما سبق القول ــ تبعا لمجموعة من العوامل ، الشخصية والاجتماعية .

وقد سادت فى الفكر الادارى الغربى قديما نظرية تقليدية متشائمة (٣١) ترى فى الانسان مخلوقا كسلان ضعيف الطموح قليل الذكاء ،

(31) D. Mc Gregor, **The Human Side of The Enterprise** (New York : McGraw - Hill, 1960) , Ch. 3.

لا يحب العمل ولا يرغب فى تحمل المسئولية ولا تدفعه سوى الحاجات الجسمية والمـــادية وحاجات الامن . ثـــم تحول الفكر الادارى الى نظريـــة أخـــرى عكس هـــذه النظرية تماما . حيث تتفاءل كثيرا فى النظر الى الانسان (٣٢) ، فتصفه بالنشاط والطموح والايجابية وحب العمل وتقبل الـــواجب وتحمـــل المسئولية وتنوع الدوافع التى يريد أن يشبعها وهى — الى جـــانب الامـــن والحاجات المـــادية — الحاجات النفسية والاجتماعية ، مثل المشاركة والتقدير وتأكيـــد الذات .

والواقع أن كلتا النظريتين خاطئتان ، اذ تميـــلان الى التعميم على الناس جميعا . كما أنهما تغفلان تأثير التنشئة والتعليم والظروف البيئية الاخـــرى . ومن ثـــم لا نستطيع أن نصف الانسان بالكسل والخمول ، وقد استخلفه الله سبحانه وتعالى ليعمر الارض ، وكرمه وفضـــله عـــلى كثـــير مـــن خلقـــه تفضيلا ، وأمده بالعقل ووهبـــه نعمة التدبر والتفكير حتى يســـعى ويعمل ويصلح فى الارض . ومن جهة أخرى لا نستطيع أن نصف النـــاس جميعـــا بالنشاط والجد والطموح ، فلا يكلف الله نفســـا الا وسعها . وهنـــاك فروق فردية ، واختلافات بين العاملين — فى درجات طموحهم ونشاطهم ورغبتهـــم فى العمل ، والتى أوضحنا أنهـــا ترجع الى التنشـــئة الاولى للطفـــل ثـــم الى الظروف البيئية الاخرى — اقتصادية واجتماعية — خلال المراحل المختلفة لحياة الفرد .

---

(٣٢) يرمز لهذه النظرية بالحرف (Y) وللاولى بالحرف (X)

لذلك فان النظرة الواقعية للانسان لا تضع افتراضات أو أحكاما مسبقة عنه ، وانما تعتبره خامة صالحة ، وأنه يتكون من مجموعة من الطاقات والدوافع والاتجاهات . وأن هناك مؤثرات وظروفا تؤثر على هذه العناصر وتحكم مسارها ودرجة ايجابيتها وسلبيتها . ومن ثم يصبح السؤال الذى يعنى الادارة هو : كيف توجه هذه الطاقات والدوافع والاتجاهات ، الوجهة الصحيحة ، وتحصل منها على النتائج المطلوبة . فتستطيع الادارة — بسبل متعددة كما نرى فى الفصل الثالث عند معالجة وظيفة الاشراف — أن ترفع درجة حماس الافراد تجاه العمل ، وأن تزيد نشاطهم وتذكى طموحهم وتطور دوافعهم ، حتى تحقق مصلحة العمل فى صورة انتاجية عالية ، وكذلك مصلحة الافراد فى صورة اشباع للحاجات المختلفة التى يريدون اشباعها . فهى تقدم لهم من الحوافز ما يضمن سد هذه الحاجات بالدرجات التى يرضونها . ومن هنا كانت الحوافز جزءا هاما فى عملية الدافعية . فاذا كان الدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الانسان اشباعها ، فان الحافز هو ذلك الاسلوب أو المقابل أو الوسيلة التى تشبع هذه الحاجة . واذا كان الدافع عنصرا داخليا يعتمل فى صدر الفرد ، فان الحافز عنصر خارجى يخاطب الدافع ويغرى صاحبه باتباع سلوك معين (٣٣) .

فاذا أرادت الام أن تجذب طفلها الى الالتزام بسلوك معين (تناول اللبن فى الصباح مثلا) ، وكانت عند هذا الطفل حاجة للحب والحنان ، فان الام تبدى لطفلها الحب وتغمره بالحنان اذا اتبع السلوك المطلوب . واذا قدمت الادارة للعاملين علاوة تشجيعية نظير زيادة الانتاجية الى مستوى

---

(٣٣) على محمد عبد الوهاب ، **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** مرجع سبق ذكره ، ص ١٧ .

معين ، فانها تشبع بذلك ــ بدرجات مختلفــة ــ الدافــع المــادى لهؤلاء العاملين . وكلما كان الحافز كافيــا للحاجة التى توجــد عند الفرد ، مقابلا لتوقعاته ، فان درجة الرضــا عنده تزداد . أما اذا كان هــذا الحافز غــير ملائــم أو يقصر عــن مقابلة توقعات الفرد ، فان درجة الرضــا تنخفض ، فيبحث الفــرد عــن حافز غيره . هــذا بالاضافة الى أن الحوافز تحتاج الى تجديد . بين حــين وآخــر ، حتى يظل الفرد مدفوعا ويسعى الى الحصول عــلى الحافز المرغوب ، وحتى يجــد للمجهودات التى يبذلهــا الفــائدة التى تبررها . وقــد قلنا إن الشخص يميــل الى تكرار السلوك المجزى ، أى الذى يحقق هدفــه ويسد حاجته . ومن ثــم فان الحوافز تلعب دورا هــاما فى عملية الدافعية . فهى تساعد الادارة على جذب الافراد الملائمين للعمل ، والاحتفاظ بهم ، وانتظامهم فى وظائفهم ، وتحريك طموحهم ، واشعال المنافسة بينهــم ، واستمرارهم فى اتباع السلوك المرغوب وبلوغ المستويات المحــددة للاداء لبلوغ الاهداف المقررة .

وقد تطورت معــالجة الدافعية فى نظريات الادارة خــلال هــذا القرن تطورا كبيرا ، فمن النظريات التقليدية الى الانسانية ثــم الحديثــة . فأمــا النظريات التقليدية التى أنتجت النموذج الرشيد للتنظيم فتنظر الى المنظمــة كأنها آلة كبيرة تضم أجزاء وعددا صغيرة يحكم ربطها وضبطها سويــا ، بحيث يقوم كل جزء بمهمة محــددة مرسومة بدقــة وعناية ، يؤديهــا تبعــا للطريقة « المثــلى » للأداء ، التى يتم التوصل اليها من خلال دراسات علمية دقيقة ــ كالحركة والزمن : فاذا قام الافراد بانجاز المهام المسندة اليهــم ، بالشــكل الذى تــم تحديده لهم ، فان الحافز الوحيــد الذى يعطى لهم هــو المقــابل المــادى . والذى كانت الادارة تعتبر أنه هــو المقابل المجزى ، نظــرا لان

الانسان مخلوق اقتصادى لا يشغل باله الا المادة (٣٤) ، وهو دائم السعى للحصول على مزيد منها ، لاشباع حاجاته الجسمية والمادية . لذلك تجد تايلور فى مدرسته العلمية للادارة يعتقد أن هناك علاقة طردية مباشرة بين الجهد الذى يبذله العامل والاجر الذى يمكنه الحصول عليه . فاذا لوحت له الادارة بزيادة فى الاجر ضاعف من جهده ، والعكس أيضا صحيح .

وأما مدرسة العلاقات الانسانية فقد اتجهت اتجاها آخر • وخاصة وقد صاحب ظهور هذه المدرسة ، ثم تلاها تطور ملحوظ فى العلوم النفسية والاجتماعية . فقد رأت أن الانسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب ، وانما توجد عنده حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية . وأن المنظمة ليست آلة كبيرة ، ولكنها نظام اجتماعى وانسانى ، يتكون من علاقات متنوعة تثور بين الادارة والافراد وبين هؤلاء وبعضهم . ومن ثم فان الحوافز تبعا لنظرية العلاقات الانسانية لا تقتصر على الاجور والمكافآت التشجيعية وغيرها من صور الجزاء المادى . وانما هى تمتد لتشمل أشياء أخرى متنوعة ، مثل المشاركة فى اتخاذ القرار ، وتنمية الافراد وتطوير مهاراتهم ، وكذلك تشجيع التنظيم غير الرسمى ، الى غير ذلك من الاشكال المعنوية للحوافز .

أما الاتجاهات الحديثة فى الادارة فانها تنظر الى المنظمة — وبالتالى نظام الحوافز — نظرة أوسع أو أكثر شمولا . فمنظمات الاعمال أنظمة

---

(34) J. Halloran, **Applicd Human Relations, An Organizationel Approach,** 2d ed . (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983) P. 94.

مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها . واذا كانت النظـــرة التقليديـــة اهتمت بعنصر العمل فقط وصرفت عنايتها نحو زيادة الانتاجية ... واذا كانت مدرسة العلاقات الانسانية توقف اهتمامها على الفرد لتعوضه عما فاته فى ظل النظريات القديمة ... فان الاتجاهات الحديثة مثـــل نظرية النظم والادارة بالاهداف توجـــه اهتمامها للعنصرين معا ــ العمل والعـــامل . وتحرص على تكامل الانتاجية والرضا . ومن ثـــم فان للفرد العامل دورا يلعبـــه وطاقات يبذلها وهى خاضعة للتنمية والتطوير ، ومعايير محددة للاداء يجب عليـــه بلوغها ، وتوقعات يقابلها ، وعلاقات يمارسها . وبالتالى فان الحوافـــز تأخذ صورا متنوعة (٣٥) ، مادية ومعنوية ، ايجابية وسلبية ، فردية وجماعيـــة ، أساسية ومكملة ... وكلها ترتبط بانجازات الفرد وتحصيله من ناحيـــة ، والدوافع والحاجات التى توجد عنده ودرجـــة أهمية هذه الحاجات ، مـــن ناحية أخرى . وعلى هـــذا فان عملية الدافعية تختلف اليوم كثـــيرا عمـــا كانت عليه من قبـــل . فهى كما أكدنا معقدة ومستمرة ، وتستلزم تفهم سلوك العاملين والحاجات التى توجه سلوكهم ، حتى يمكن وضع الحوافـــز الملائمة لاشباع هـــذه الحاجات وتحقيق درجـــة عالية من كل من الانتاجية والرضا ، أى تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالح المنظمة والعاملين .

أنواع الحاجات

يشير كثـــير من الكتاب والباحثين الى التصنيف الذى وضـــعه مازلو لحاجات الانســـان (٣٦) ، حيث يضم هـــذا التصنيف مختلف الحاجات فى

---

(٣٥) على عبد الوهاب ، **الحوافز** ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(36) A. Maslow, **Motivation and Personality** (New York : Harper, 1954) .

مدرج هرمى ، تبعا لدرجة الحاح هـذه الحاجات وأهميتهـا . فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية ، فان الفرد يوجه جهوده نحو اشباعها ، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها اقل الحاحا منها ، وتحل محل الاولى حتى تسد ، فتطفو على السطح حاجـة ثالثة وهكذا . وتنقسم هذه الحاجات الى :

١ ـ الحاجات الجسمية ، وتتمثل فى المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغـيرها من الحاجات التى تلزم جسم الانسان لاستقامتـه وصحتـه واستمراره .

٢ ـ الامن والاستقرار ، ويعبر هذا عن الحاجة لحماية الجسـم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والاصابة والفاقة وفقدان الوظيفة ...

٣ ـ الحاجات الاجتماعية ، وتشمل الحب والانتماء . فأمـا الاول فهـو مجموعة العواطف التى تربط الشـخص بأشخاص آخـرين . وأمـا الانتماء فهو عضويـة الشخص فى جماعة ما واحساسه بأهميته لهـا وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم .

٤ ـ احترام النفس وتقدير الآخرين ، ويعنى معرفة الفرد لنفسـه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه ، وكذلك احترام الناس الذين يهمونه والذين تربطهم بـه علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لانجازاته .

٥ ـ اثبات الذات ، وتعبر هـذه الحاجة عن التحصيل والانجـاز وتحقيق النتائج التى يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها .

٦ ـ الحاجات الفكريـة والجمالية ، وتتضمن رغبة الانسان فى أن يتعـلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الافكار ، فهى اذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعـانى .

وإذا قلنا ان الدافعية عملية معقدة ، فان الامر يتطلب أن تدرس هـذه الحاجات فى ضوء مجموعة من الاعتبارات (٣٧) ، حتى يتم فهم الحاجات بعمق والتنبه للعوامل المؤثرة فيهـا ومن ثـم التعرف على أهم الحوافز وأفضل السبل لاشباعها . هـذه الاعتبارات هى ما يلى :

(أ) الفروق الفرديـة

١ ــ تختلف الحاجات الانسانية من فرد الى آخر ، حسب تركيب شخصيات الناس ، واهتماماتهم ، ودرجات تعليمهم ، وكذلك درجـات اصرارهم على بلوغ حاجاتهم ، ومدى تحملهم للاحبـاط الذى يصـادفهم عنـدما لا تتحقق حاجة من هـذه الحاجات بالقدر الذى يطمعون فيه .

٢ ــ كما يختلف الترتيب الذى تأخذه هـذه الحاجات ، أو سلم الافضـلية الذى تتدرج فيه ، باختلاف الافراد أيضـا . فقد لا ينتقـل الفـرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجـة أخـرى أقـل الحاحا واكثر رقيـا . فقد يشبع انسان حاجة اثبـات الذات قبـل توجهه للحاجات العاطفية ، أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن الحاجات الجسمية والمـادية .

٣ ــ ثـم أن الافراد أيضـا يختلفون فى درجات الاهميـة أو الاوزان التى يعطونها لكل حاجة من هـذه الحاجات . فقد تجد عاملا غير ماهر مثلا يعلق درجة كبيرة من الاهمية لحاجة الامن والاستقرار . بينمـا يعطى مهندس وزنا هائلا للحاجات الجمالية واثبات الذات . وكذلك يـولى مدير اهتماما أكبر لحاجة اثبات الذات واحترام المرءوسين .

---

(٣٧) على محمد عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** ... ، مرجـع سـبق ذكره ، ص ٣٨ ــ ٤٠ .

٤ ـ كذلك يتفاوت النـــاس فى القدر الذى يتصورنه كافيا لاشباع حاجاتهم . فقـــد يعتقد مهندس مثلا أن حاجة اثبـــات الذات عنده تشبع اذا عين فى الوظيفة التى تتناسب مع تخصصه وقدراته . بينما يتصور مهنـــدس آخر أن اثبـــات الذات يكون عن طريق الابداع فى العمـــل وتحقيـــق انجازات جديدة أو مبتكرة . ولا يقتصر اختلاف النـــاس فى تصوراتهم عن كفاية الاشباع على الحاجات النفسية والاجتماعية فقط ـ وان كانت الاختلافات تظهر هنا بدرجة كبيرة ـ ولكنهـــا تمتـــد لتشمل الحاجات الاخرى ، مثل الحاجات الجسمية التى قـــد يبـــدو على الســـطح أن الناس متساوون أو متقاربون فيهـــا . فالحاجة للغذاء مثلا توجد عنـــد جميع الناس . ولكن بعضهم تكفيهم لقيمات يقمن أودهم ، وآخـــرون لا يسد جوعهم الا صنوف متعددة من الطعام .

(ب) البيئة الاجتماعيـــة

١ ـ تختلف حاجات الافراد حسب الجماعات التى يوجدون فيهـــا أو ينتمون لعضويتها أو يعملون فيهـــا بحكم وظائفهم . فلكل جماعة نمط حيـــاة معين ، وطريقة فى التفكير تنتقل الى أعضائها ، وتؤثـــر عـــلى سلوكهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر أيضـــا على دوافعهم وترتيب أهميتهـــا والطرق التى يسلكونها لاشباعها . فاذا التحق عامل بوظيفة معينة ، وكانت جماعة العمال الذين يعمل معهم تتميز بالطموح والجدية ، فان هـــذا الطموح ـ فى الاغلب الاعم ـ سينتقل اليه . وللجماعة أساليبها فى التأثير على أفرادها . فمن الاغراء والنصح والترغيب والتشجيع ، الى الارغام والتخويف والاهمال واقصـــاء الفرد عن الجماعة وعـــدم اشراكه فى أنشطتها .

٢ ـ وكذلك تتفاوت حاجات النـــاس باختلاف المجتمع الذى يعيشون فيه . ويقصد بالمجتمع هنـــا : المجتمع المحلى الصغير (الشارع أو الحى) ، ثـــم المدينة أو القرية ، ثـــم المجتمع الام ، أى الدولة التى تضم هـــؤلاء الناس جميعا . واذا كانت المجتمعات اليوم تصنف الى متقـــدمة وأقـــل تقدما ، على اختـــلاف فى درجات التقدم والنمو بينها ، فان لكل من التقدم والتخلف تأثيرا على تركيب دوافع النـــاس الذين يعيشون فى هـــذه المجتمعات . ففى الدول المتقدمة يعظم الاهتمام بحاجات احترام النفس وتأكيد الذات . وينبع ذلك من أن المجتمع المتقدم يهتم بالانجاز والتقدم والتحصيل ، ويريد أن يحقق مكاسب مختلفة ـــ اقتصادية وتكنولوجية . لذلك فهو يتطلب من أفراده مستوى معينـــا من الطموح ، ويشـــترط منهم الاهتمام بتنمية قدراتهم ، ويوفر لهم السبل الملائمة لذلك . ونرى أن الاسلام قد سن ذلك للمجتمع القويم ، فهو يحث الناس على السعى والعمـــل والتحصـــيل ، لذلك فان المؤمـــن القوى خـــير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف .

وقـــد أشرنا فى الفصل الاول الى الدراسة الموسعة المبكرة التى قام بهـــا مكليلاند وزملاؤه (٣٨) ، والتى تضمنت ما أسماه دافع الانجـــاز والتحصيل ، والذى يمكن أن نربطه بحاجات احترام النفس واثبـــات الـــذات وتقـــدير الآخـــرين ، فى التصـــنيف الهرمى للحاجـــات الانسانية . وقد وجد مكليلاند أن هـــذا الدافع يتأثر أســـاســـا بالمجتمع الذى يعيش فيـــه الفرد ، ونوع التنشئة والتربية التى يتعرض لهـــا ، وأنماط السلوك التى يعوده عليهـــا والداه ويلزمانه بها . فوجـــد أن

(38) D. Mc Clle Land, et. al., **The Acheiving Society** (Princetan : Van Norstand, 1961) .

النـــاس الذين يقوى عندهم دافع التحصيل كان آباؤهم يعودونهم على الاستقلال والاعتماد على النفس ، ويدفعونهم لاتمام الاعمال ويشترطون عليهم مستويات عالية من الانجاز ، ويعودونهم على النظام ويلزمونهـــم بقواعد سلوكية معينة دون تعسف أو تفريط . ووجـــد مكليلاند أيضـــا أن ثقافة المجتمع والقيم التى يعتنقها تؤثر كثيرا على دافع التحصيل . وهو فى ذلك يفرق بين الدول المتقدمة والنامية والمتخلفـــة . فاذا كان مجتمع يؤمن بالنجاح والرقى ويركز على التحصيل والتنافس كمـــا هى الحال فى الدول المتقدمة ـــ كان دافـــع التحصيل قويا عند افـــراد هـــذا المجتمع .

وقد درس مكليلاند صفات الناس الذين يرتفع عندهم دافع الانجاز (والتحصيل) فوجد أنهم يفكرون فى العمل والبناء والابداع ، ويودون أن يجيدوا ما يفعلون ، ويتطلعون الى أداء أحسن لاعمالهم ، ويحبون أداء الاعمال الصعبة ، والتى رغم صعوبتها يمكن تحقيقها ، أى أنهم واقعيون يحبون تحمل المخاطر المحسوبة ومقابلة الصعوبات المتوقعة ومواجهة المشكلات المحتملة ، ليصلوا الى النتائج المرغوبة فيحسوا بلذة التحصيل وبأن هـــذه النتائج ثمرة لمجهوداتهم . وهم فى ذلك يختلفون عن المقامرين الذين يركزون على النتائج فقط ، ويتركون تحقيق هـــذه النتائج للصدفة أو ضربات الحظ ، وهم أيضا يهتمون بالانجازات فى حد ذاتها أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التى يحصلون عليهـــا فى مقابل هـــذه الانجازات . وينظرون الى المكافآت على أنها تعبير أو مقياس لقدراتهم ونجـــاحهم ونموهم وتقدمهم . وهم لا يحفلون بتقويم صفاتهم الشـــخصية ، ولكنهم يودون أن يتعرفوا على تقويم أعمالهم وما يعطيه الآخرون لهذه الاعمال من درجات النجاح .

وأما صفات الذين يقوى عندهم دافع المشاركة الاجتماعيـــة أكثر من دافع التحصيل فتتلخص فى أنهم يوجهون تفكيرهم الى العـــائلة والاقارب والاصدقاء ، ويركزون اهتمامهم على العلاقات الاجتماعية أكثر من العمل ، ويهتمون بمعرفة وجهات نظر الآخرين عنهم كأشخاص ، ويعطون وزنا خاصا لقبول الآخرين وحبهم لهم .

٣ ــ ومن الجوانب الاجتماعية أيضـــا التكنولوجيا المتوفرة فى المجتمع ، فهى تؤثر الى حد بعيد على نوع الدوافع التى يرغب النـــاس فى اشـــباعها وترتيب أهميـــة هذه الدوافع والدرجات المتوقعة لاشـــباعها . فأنت تلمس تعدد الحاجات ــ كما ونوعا ــ لدى الافراد الذين يعيشـــون فى الدول المتقدمة التى توجد فيها تكنولوجيـــا راقية توفر فرصا كبـــيرة لاشـــباع هذه الحاجات . بينما تنخفض الدوافع قليـــلا عنـــد أولئك الذين يعيشيون فى مجتمعات أقل تقدما . ثـــم انها تصل الى حدها الادنى فى المجتمعات المتخلفة أو البدائية .

(جـ) الزمن والخبرات السابقة والجارية

١ ــ وتختلف الحاجات كذلك باختلاف الزمـــن فتستجد حاجـــات جديـــدة وتتوارى حاجات أخرى الى الظل . وتزيد أهميـــة دوافع معينة وتنخفض أهمية أخـــرى على سلم الافضلية أو الالحـــاح . وذلك لان الشخص فى مراحل العمر المختلفة يتدرج فى المناصب ويتقلب فى الوظائف والاعمال والخبرات . وتتنوع اهتماماته باختلاف هـــذه المناصب والخـــبرات . كما أن الظروف المحيطة به ــ نفسية واجتماعية وبيئية ــ تختلف وتتنوع فى كل فترة زمنيـــة ، وتؤثر بالتـــالى على نوع دوافعه وترتيب أهميتها .

٢ ــ كذلك تحدث الفرص التى يصادفها الفرد لاشباع حاجاتــه أو عــدم اشباعها ، اثرها فى تركيب هذه الحاجات وترتيبها . وعندما يفوز الشخص باشباع كاف لحاجاته ، فان ذلك يشجعه على الســعى لاشباع حاجات اكثر وأرقى . فالعامل الذى يظفر بتقدير رئيسه وتأييده لــه واعترافه بانجازاته ، يسعى الى زيادة انتاجيته بدرجة أعلى ويطمع فى مزيد مــن اثبات الذات . بينما لا تكون الحال كذلك عندما لا يجد الفرد الفرصــة الكافية لاشباع حاجته ويصاب باحباط . فقــد يعطى موظف شــاب حديث التخرج فى الجامعة وزنا كبــيرا لحاجة اثبات الذات . ولكنه يعين فى وظيفة صغيرة أو روتينية ، لا تمكنه من استغلال قــدراته واظهــار مهاراته ووضــع أفكاره موضع التطبيق . وبناء على ذلك فقــد يترك هذه الوظيفة ويبحث عن غــيرها . أو قــد يرضى بالواقع ويخفض من الوزن الذى يعطيــه لحاجة اثبــات الذات ، ويتــدنى بذلك مستوى طموحه . لذلك فان من أهم عيوب البيروقراطية هو الاهتمام بالاجراءات والروتين وخطوات التنفيذ ، دون اعطاء اهتمام لجوانب الابداع والانجاز المتميز . أى التركيز على الوسائل دون الغايات والنتائج . الامــر الذى يخفض من دوافــع الافراد (٣٩) ويقصرها على مجرد أداء الحد الادنى المطلوب للعمل ، دون تفكير فى النتائج وسبل ارتقائها .

٣ ــ ولذلك فان الحاح الحاجة أو وجودها غير مشبعة ليس هــو بالضرورة ــ كما يزعم مازلو المحرك الرئيسى لسلوك صاحبها . فقد يكون العكس هــو الصحيح ، اى ان يستمر الانسان فى سلوك معين لانه يجده مجزيا

---

(٣٩) على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، ص ١٨٥ .

ومشبعا لحاجته – كما ذكرنا فى الامثلة التى قدمناها . وينطبق ذلك على العمل والمجالات الاخرى ، فقد يجد شخص فى عضويته لناد معين درجة كبيرة من الاشباع لحاجاته الرياضية أو الاجتماعية أو الترفيهية ، فيستمر فى عضويته لهذا النادى ، رغم أن حاجته مشبعة . وبالتالى لا يكون الحاح الحاجة هو الشرط الوحيد لقيام الفرد بسلوك معين .

(د) تعدد الحاجات

١ – قد لا يكون المحرك الرئيسى للسلوك حاجة واحدة ، بل قد تكون حاجتين أو أكثر . فقد يذهب عامل مع زملائه الى مقصف الشركة فى وقت الراحة ، لتناول الشاى . وذلك لا ليشبع حاجة جسمية فقط ، ولكن ليسد كذلك حاجته الاجتماعية ، وهى التقاؤه مع الزملاء والحديث معهم والشعور بمودتهم . وقد يفضل موظف عملا معينا ، ليس فقط ليشبع حاجة اثبات الذات . ولكن لانه أيضا يقابل حاجات أخرى ، مثل تقدير الآخرين واحترامهم والانتماء الى جماعاتهم .

٢ – قد تتناقض بعض الحاجات والرغبات مع بعضها . فبينما يحرص العامل على زيادة أجره ، قد لا يعمل فى الوقت الاضافى . وذلك لانه يفضل اشباع حاجات أخرى فى وقت فراغه (٤٠) . كالحاجات الاجتماعية مثل قضاء هذا الوقت مع أفراد أسرته أو اصدقائه . وتبعا للفروق الفردية بين الناس فانهم يختلفون فى كيفية علاج التضارب أو التناقض الذى يحدث بين الحاجات التى يودون اشباعها .

---

(٤٠) المرجع السابق ، ص ١٨٤ .

ماذا يريد العـــاملون

عنيت دراسـات وبحوث كثيرة بالحاجات التى يريد العاملون اشباعها فى وظائفهم . وتشير بحوث الدافعية — والتى كان لهيرزبرج بنظريته عن العوامل الدافعة والصحية (٤١) نصيب كبير فى انتشارها وتوجهها الى عـــديد مـــن الشركات والاجهزة والمؤسسات — الى وجود مجموعات كبيرة من الحاجات التى ينشغل العاملون باشباعها — على اختـــلاف فى ترتيب هـــذه الحاجات وأهميتهـــا ودرجات تأثيرها على السلوك الوظيفى . وهذه المجموعات هى :

— عمل جيـــد .

— الامان الوظيفى .

— الآلات والمعدات الحديثة .

— أهميـــة العمل .

— الاجر المجزى .

— ظروف عمل جيدة (اضاءة ، تهوية ، تصميم المكان) .

— الاستقلال وحرية التصرف فى العمل .

— التنمية الذاتية وتنوع المهارات .

— الاشراف الجيـــد .

— تفهم العمل وتحمل المسئولية .

— فرص النجاح فى العمل .

— مجموعة عمل منسجمة .

---

(41) F. Herzberg, B. Mausner and B. Sydermen, **The Motivation to Work** (New York : Wiley, 1959) .
F. Herzberg, **Work and The Nature of Man** (Cleueland : World Pub., 1966) .

- فرص التقدم والترقية .
- استقرار العمالة .
- المسـئولية .
- تدريب جيد .
- موضوعية تقويم الاداء .
- عدالة نظام التأديب والانضباط .
- التوجيه المهنى .
- وقت كاف للفراغ .
- مجالات ومشروعات جديدة .
- تقدير الرؤساء .
- نظام جيد لمعالجة الشكاوى
- معلومات عن النتائج المحققة .
- فرص الاتصال بالغير .
- درجة التحدى فى العمل .
- خدمة المجتمع .
- الاشتراك فى تحديد الاهداف .
- التعبير عن النفس .
- المزايا والخدمات .

الفرد والانتاجية

عندما نتفهم شخصيات الافراد وسلوكهم ودوافعهم ، يمكن أن نربط بين هذه العناصر والانتاجية التى يحققها هؤلاء الافراد . فنجد أولئك الذين ترتفع

انتاجيتهم يختلفون عن ذوى الانتاجية المتوسطة ، وكذلك عن الذين تنخفض انتاجيتهم . وفى الاغلب الاعم نجـد أن الافراد الذين يصلون الى معدلات عالية للانتاجية ، تتوفر لديهم الخصائص التالية ـ بعضها أو معظمها أو كلها — مع ثبـات العوامل الاخرى التى نعرض لها فيما بعد .

ا ـ نضـوج الشخصية

تتميز الشخصية الناضجة كمـا قلنا بخصائص بناءة كثيرة هى الايجابية ، والاستقلال ، والمساواة أو القيادة ، والمرونة والنظر للمدى البعيد ، وتنـوع الاهتمامات ، والرقابة الذاتية . وكلها تساعد على زيادة الانتاجية . خـذ الرقابة والتوجيه الذاتى مثـلا ، ان الفرد الذى تتوفر عنده هذه الخاصـية يلتزم بمعايير الاداء ويتعهد بينه وبين نفسه ـ حتى ولو لم تتوفر الرقابـة الخارجية ـ ببلوغها ، وربما تجاوزها الى أحسن حالة ممكنة . وخذ المرونة ، انهـا خاصية تساعد العامل على أن يتعلم طرقا حديثة للانتاج ويتعرف على وسائل واساليب جديدة لاتقان العمل وزيادة الانتاجية ـ فى صورة اختصار الوقت أو ضغط التكاليف أو تقليل العادم . وخذ كذلك النظرة المستقبلة ، انها تدعو الفـرد الى التخطيط والتأمل . وبالتالى يمكن أن يضع لنفسه ـ بمساعدة رئيسه كما يتبع فى منهج الادارة بالاهداف ـ خطة زمنية وأهدافـا محددة يراعى فيها التطوير وزيادة الانتاج .

٢ ـ المفهوم الصحى للذات

عندما يرى الفرد نفسه فى صورة ايجابية ، فان سلوكه يعكس هـذه الصورة . فاذا اعتقد العامل أنه يستطيع النجاح فى عمله وزيادة انتاجيته ، فانه يسعى الى تحقيق ذلك . ومن ثـم فان برامج التعليم والتدريب والتنمية ،

تعمل على أن تغرس فى النفس منظورا متفائلا ايجابيا . وكذلك العلاج النفسى يعمل على تعديل صورة الفرد عن نفسه ، حتى يثق بها ، ويتوفر له الاستقرار الذهنى ، ويتم التوافق بينه وبين ذاته داخليا ، حتى يمكنه التكيف بعد ذلك خارجيا - مع عمله وزملائه والمجتمع .

٣ - ارتفاع الطموح

اذا ارتفعت تطلعات الشخص وقوى طموحه ، زادت رغبته فى الانتاج ، وبذل مجهودا مضاعفا لتحقيق مستويات راقية من الاداء . ان الاشخاص المنجزين يتميزون بالطموح الكبير والآمال العالية .. فينهضون بالمنظمات التى يعملون بها . كما تحاول هذه المنظمات أن ترقى بطموحات أفرادها ، فتؤكد فى ممارساتها الالتزام بالاداء المتميز والانتاجية العالية .

٤ - تنوع الدوافع

تحقق الانتاجية المرتفعة - كما أوضحنا فى الفصل الاول - مزايا متعددة للفرد ، فى صورة اشباع مادى ومعنوى واجتماعى . فاذا تنوعت حاجات الفرد ، من الحاجة الجسيمة الى الحب والتقدير وتأكيد الذات ، فانه يوجه سلوكه نحو زيادة الانتاجية ، حتى يحصل على القدر الكافى من الاشباع لهذه الحاجات - كلها أو بعضها أو أجزاء حيوية منها .

٥ - النشاط

كل عمل مثمر يحتاج الى مجهود . فاذا توفر عند الفرد نشاط مستمر وطاقة متجددة ، وجهها الى العمل ، فان الاحتمال كبير جدا أن يتقن عمله ويزيد انتاجيته . ونقصد بالنشاط كلا الجانبين ، الجسمى والذهنى . فبينما يساعد الاول على تحمل المجهودات والمصاعب التى يواجهها الفرد فى عمله ، فان الاخير

أيضا يساهم فى المام الفرد بعمله وفهمه لطرق أدائه وتنبهه لنواحى التحسين وتيقظه للمشكلات التى تعترضه وطرق علاجها .

٦ ــ حب العمــل

يتقن الفرد العمل الذى يحبه ويفضل أداءه . وكلما كان العمل قريبــا من نفس الفرد ، فان رغبته فى أدائه على الوجه الاحسن تزيد ، وتزيد معها الانتاجية ــ ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث الجودة ، حيث يحرص الفرد على الابداع فى عمله الذى يحبه ، فهو أحيانا يقرب من الهواية . ان الرغبة فى اداء العمل هى احدى كفتى ميزان الاداء ، والتى لا يستقيم الاخير بدونها .

٧ ــ القدرة على العمل

ان الطريق الى اجادة العمل هو أن يفهم الفرد هذا العمل جيــــدا ، ويتعرف على أهدافه ، ويستوعب طرقه وأساليبه ووسائل انجازه . وأن يدرب عليه تدريبا مناسبا ، وأن يمارسه عدة مرات حتى يتقنه . وهذه هى الكفـــة الثانية للاداء ، التى تعـــزز الرغبة وتتفاعل معها ، فتتجهان سويا نحــو زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية .

٨ ــ الانتظـــــام

يعلمنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن خــير الاعمال ما ديــم عليه . فالانتظام والاستمرار فى أداء العمل ، يساعد على زيادة درجة اتقانه ورفع انتاجيته . ولا نقصد بالاستمرار هنا نمطية العمل أو روتينيته ، فقد يكون العمل متغيرا ومتطورا أو متنوع الجزئيات . ولكن نقصد حضور الفــرد لعمله بانتظـــام ، وحرصه على أن يوجــد فى المكان والزمان الذى يتوقعه فيه رئيسه وزملاؤه ومرءوسوه . ان التصاق الفرد بعمله يساعد على الالمام به ، وتفهم

جزئياته ، والتعرف على علاقته بالاعمال والوظائف الاخرى ، واستيعاب طرق تحسينه وتطويره . لذلك فان الافراد الذين يكثر غيابهم ، أو تأخرهم ، أو خروجهم أثناء الاوقات الرسمية للعمل ، يتميزون بتدهور انتاجيتهم .

٩ ـ العادات الصحية

تسهم بعض العادات السلوكية السليمة فى زيادة الانتاجية . مثل الاستيقاظ المبكر ، والصلاة على أوقاتها ، والالتزام بالمواعيد ، والصدق ، والامانة ، والتعاون والتعاطف والتراحم ... ان النمط السلوكى الذى تميزه هذه العادات يتجه الى الانتاجية المرتفعة . فالصدق مثلا يلزم العامل باتباع جدول الانتاج وخريطة التشغيل المقررة . ولا ينتحل الاعذار أو يلجأ الى تبرير الاخطاء . ولكنه يعترف اذا اخطأ ويتحمل مسئولية ذلك ، وتهديه أمانته الى التعرف على سبب الخطأ وطرق اصلاحه . ويعينه تعاونه الى اتباع توجيهات رئيسه واتباع المنهج الصحيح للاداء .

١٠ ـ الرضا الوظيفى

تعكس الانتاجية فى أحوال كثيرة درجة أو أخرى من درجات الرضا عند الفرد . وذلك مثل وجوده فى الوظيفة التى يفضلها ، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم فى الميول وتقاربهم فى المؤهلات واتفاقهم فى العادات . وكذلك جودة ظروف العمل كالاضاءة والتهوية وترتيب الآلات وتصميم المكان واجراءات الامن . وملائمة الحوافز التى يتقاضاها . والمزايا والخدمات التى يحصل عليها مثل النقل والاسكان . وكذلك النمط القيادى الذى يتبعه معه رئيسه المباشر ، مثل المشاركة وحسن المعاملة والتقدير والاحترام والاعتراف بالانجازات . الى غير ذلك من عناصر الرضا الوظيفى .

ومن جهة أخرى فان انخفاض الانتاجية ينم عن وجود جوانب سلبية . فنجد أن الاشخاص الذين يحققون مستويات متدنية للانتاجية ، يتميزون بواحد أو أكثر من العناصر الآتية — مع ثبات العوامل الاخرى .

١ — درجة أقل من نضوج الشخصية .

٢ — مفهوم غير صحى نسبيا عن الذات ، أو غير مستقر ، أو سلبى .

٣ — مستوى منخفض من الطموح والتطلعات .

٤ — قصور الدوافع أو قلتها أو انخفاض الدرجات المتوقعة لاشباعها .

٥ — الكسل ونقص الحيوية وفتور الهمة .

٦ — عدم حب العمل ، أو كرهه ، أو الاضطرار لادائه .

٧ — نقص القدرة على اداء العمل .

٨ — عدم الانتظام ، المتمثل فى الغياب الطويل أو التأخير المتكرر أو الانقطاع .

٩ — نقص العادات الصحية ، أو وجود عادات ضارة .

١٠ — درجة اقل من درجات الرضا الوظيفى ، نتيجة غياب أحد عناصر الرضا أو قصوره عن المستوى المطلوب .

كيف يزيد الفرد انتاجيته ؟

وتقع على الادارة مسؤلية تهيئة المناخ التنظيمى الملائم لزيادة الانتاجية ، وتوفير كافة العوامل التى تنشط دوافع العاملين وتحرك سلوكهم لمقابلة المستويات الموضوعية للاداء وتحقيق الدرجات المطلوبة من الكفاءة والفعالية . ونوضح ذلك فى الفصل الثالث عند مناقشتنا لدور المشرف فى زيادة الانتاجية . ولكننا هنا نعرض لما يمكن أن يسهم به العامل نفسه فى هذا المجال . وفيما يلى أهم جوانب هذا الاسهام .

١ ــ اخلاص النية لله ، والتوكل عليه ، وطلب العون منه سبحانه وتعالى ، والعزم على العمل الجاد وتحقيق المستويات الواجبة للاداء .

٢ ــ الاستعداد لتحمل المسئولية ، وقبول أعباء الدور الذى يكلف به ، والاقتناع بأن لكل عضو فى المنظمة دورا يتناسق ويتكامل مع الادوار الاخرى ويسهم فى الاداء الكلى للمنظمة .

٣ ــ الوعى بأهمية الانتاجية والدور الذى تلعبه فى حياة الشعوب . وفهم المزايا التى تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع من زيادة الانتاجية . والتنبه للمخاطر التى تحدث نتيجة تدهورها .

٤ ــ فهم أهداف المنظمة ، من تحقيق الارباح وكسب الاسواق وخدمة المجتمع . وفهم أهداف الادارة أو القسم الذى يعمل فيه الفرد . ان ذلك يساعده على فهم أهداف وظيفته ، ومن ثم ضرورة أدائها بالشكل المطلوب .

٥ ــ وضع أهداف شخصية ، مثل الترقية والتدريب وتنمية المهارات ، وربطها بأهداف القسم أو الادارة . ان ذلك يساعد الفرد على تلمس العلاقة بين هذه الاهداف ، وسبل اشباع الدوافع الشخصية من خلال العمل ، وكذلك سبل تحقيق نتائج العمل من خلال أهداف الفرد .

٦ ــ استيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن وظيفته ، والتعرف على التغيرات التى قد تحدث فيه . والالمام بخصائص الوظيفة ومتطلباتها وظروف أدائها ومعايير قياس الأداء .

٧ ـ الاقبال على التدريب المتاح لاجادة العمل ، سواء أكان داخل الموقع ، أو خارجه فى المؤسسات والمراكز التدريبية المتخصصة . والاشتراك الايجابى فى جلساته ومناقشاته وتمريناته العملية ، والافادة مما يتضمنه من طرق وأساليب لزيادة الانتاجية . ان التدريب اذا كان مخططا جيدا ومنفذا بعناية ومبنيا على احتياجات تدريبية فعلية ـ حالية ومستقبلة ـ يسهم الى حد بعيد فى زيادة الانتاجيـــة .

٨ ـ اتباع توجيهات المشرف المباشر ، والانصات الجيد لارشاداته ومقترحاته ، واستيعاب ما يتلقاه منه من تعليمات ، والتعرف على توقعاته وفهمها جيدا ، وسؤاله عما يستغلق عليه من كل ذلك .

٩ ـ التعاون مع الزملاء ، فالنتائج النهائية هى حصيلة المجهودات المخلصة المتناسقة لاعضاء الفريق الواحد . وقليل جدا من الاعمال ما يؤدى اليوم على انفراد أو لا يتطلب درجة أو أخرى من التناسق وتضافر الجهود .

١٠ ـ التنبه لمشكلات العمل ، واتباع الاسلوب العلمى فى تحليلها وعلاجها ، وذلك من التحديد الدقيق للمشكلة ، وجمع المعلومات اللازمة عنها ، وتحليلها ، وتحرى أسبابها ، وفحص الحلول الممكنة لها ، ومقارنتها واختيار الحل الملائم . وعرض ذلك على الرئيس المباشر وتزويده بالمعلومات التى يطلبها ومناقشته فى سبل علاج المشكلات (٤٢) . ويجب أن يكتسب الفرد النظرة

---

(٤٢) على محمد عبد الوهاب ، **كيف تتعامل مع رؤسائك** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ١٣٧ .

الايجابية لمشكلات العمل . فهى ليست فقط مصدرا للاحباط أو الازعاج .. ولكنها أيضا مصدر خصب لتعميق الخبرات وصقل المهارات .

١١ ــ ابداء المقترحات الملائمة بشأن تحسين العمل وتطويره ، سواء فى طرق العمل أو أدواته أو اجراءاته أو توقيته أو تنسيقه مع الاعمال الاخرى ... وتقديم هذه الاقتراحات للمشرف المباشر ومناقشتها معه والتعرف على وجهات نظره بشأنها ، والتعاون فى تنفيذها اذا وافق المشرف عليها ، وعدم الانزعاج عندما يرفضها (٤٣) . فقد يكون ذلك لاسباب عملية أو فنية أو اقتصادية يجب معرفتها منه .

١٢ ــ الحرص على تعلم الجديد والمستحدث فى عمله . ومجالات الابتكار مفتوحة وواسعة ، ويمكن الاستفادة مما توفره من طرق وأساليب متنوعة . هذا بالاضافة الى تعلم الابتكار أيضا ، واكتساب السلوك الابداعى الذى يتميز بالاحساس بمشكلات العمل ، والمرونة ، واستدرار الافكار ، والاصالة والجدة (٤٤) . وكل ذلك يتطلب تفكيرا واعيا واهتماما صادقا بالعمل وحرصا على الرقى به.

١٣ ــ ويصاحب التفكير والسلوك الابداعى ، استعداد للتغير والتجديد ، وذلك بدراسة الفرد لنمطه السلوكى ، وأسلوبه فى

---

(٤٣) **المرجع السابق** ، ص ١٥١ ــ ١٥٢ .

(٤٤) على محمد عبد الوهاب **العلاقات الانسانية ... مرجع سبق ذكره** ، ص ١٢٤ ــ ١٢٦ .

العمل وما به من مزايا وما يشوبه من عيوب ، والنواحى التى يمكن تغييرها والمزايا التى تترتب على هذا التغيير . والتعاون مع المشرف المباشر فى انجاح التغيير وتحقيق الاهداف المرجوة منه .

١٤ ــ التعرف على الاخطاء والتعلم منها ، سواء أكانت أخطاء فى الاداء الوظيفى ، أو السلوك الشخصى ، أو العادات أو المشاعر والاحاسيس (٤٥) . فقد يكتسب الفرد عادة معينة ويمارسها ولا يتنبه لمضارها (كالتدخين مثلا أو اهدار الوقت أو عدم الانصات ...) وواجبه أن يتعرف على الخطأ ، ويهتدى ــ بالتعاون مع زملائه أو رئيسه المباشر ، لسبل اصلاحه ويتبعها .

١٥ ــ التقويم الذاتى ، ويعنى أن يكون الفرد مستعدا نفسيا وذهنيا لمراجعة أعماله ونتائج أفعاله . وأن يتحرى فى ذلك الموضوعية حتى يرى النقاط القوية والضعيفة سويا ، فيعمل على استمرار الاولى وتقويتها ، وعلاج الاخيرة وتفاديها . ان الاشخاص الاسوياء الناضجين يجرون مثل هذا التقييم دوريا ، فيحاسبون أنفسهم قبل أن يحاسبوا ، ويزنون أعمالهم قبل أن توزن عليهم كما يهدينا بذلك رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم .

خلاصة

كان اهتمامنا فى هذا الفصل منصبا على الفرد العامل ودوره فى زيادة الانتاجية . لذلك عالجنا أولا شخصية الفرد وعرفناها بأنها ذلك الكيان

(45) Christo Pher Hegarty, **How To Manage Your Boss** (New York : Ballantine Books , 1984) , P. 287 .

الذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص تؤدى الى نمط سلوكى معين يلمسه الآخرون ويتعرفون عليه • وذكرنا عـددا من الحقائق التى تتعـلق بالشخصية . وهى أن لكل واحد منا شخصية متميزة تتمثل فى نموذج منتظـم من الخصائص والتصرفات ، ويشترك مع الآخرين فى بعضها ويختلف عنـهم فى البعض الآخر . وأن الشخصية تتأثر بالعوامل الوراثية والمكتسبة . وهى تتطور خلال العمر • وهى قابلة للملاحظة والقياس بحيث يمكن تشخيصها وتقييمها . وعرضنا بعد ذلك لمكونات الشخصية ، وهى العوامل البيولوجية ، الجسمية والعقلية . والعوامل الثقافية والحضارية التى يتميز بهـا مجتمع عن آخر ، وتضفى على أفراده خصائص شخصية معينة . ثـم العـوامل الاسرية من عملية التنشئة الاجتماعية وطريقة التربية الى المنـاخ النفسى والعاطفى للعائلة والعلاقات الاسرية ووظائفها • وأخيرا العـوامل البيئيـة الاخرى والتى توجد فى المدرسة والاصحاب ووسائل الاعلام والمجموعات التى يتمتع الفرد بعضويتها والوظائف التى يشغلها .

ثـم ناقشنا مفهوم الذات ، وذكرنا أن هناك صورتين أو وجهـين ، أولهما الذات الشخصية أو الفردية ، التى يراها الشخص عـن نفسـه . وثانيهما الذات الاجتماعية التى تعكس النمط الذى يراه الآخرون عنه . وقلنا انه قـد يتفق الوجهان فيرضى الفرد ويتوافق ، وقـد يختلفان — بدرجـات متفاوتة — فيصاب باحباط . ويتفاوت الناس فى كيفية التوفيق بين صورتى الذات عندما تتناقضان . فبعضهم يغلبون احداهما عن الاخرى ، وبعضـهم يوفقون بينهما ، وبعضهم يعجزون عن الحل .

وانتقلنا بعد ذلك الى تحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية — أحد النماذج الحديثـة فى الدراسـات النفسـية والمسـلكية . وعـرضنا

لتحليل الذات الذى يصور ثلاث حالات هى الطفولة والابوة والنضوج . ورأينا أن لكل من هذه الحالات مواصفات وسلوكا ومشاعر تميزها عن غيرها من الحالات . فحيث تمثل الطفولة مزيجا من السلوك والخصائص العفوية والانفعالية واختلاط المشاعر ، تعبر حالة الابوة عن القيم والاحكام التى يقوم بها سلوك الآخرين ، والميل الى العقاب (الاب القاسى) أو الصبر والتشجيع (الاب المربى) . أما النضوج فيمثل الوسط والموضوعية والمنطق ، ويتضمن التفكير العلمى والسلوك الرشيد . ثم ذكرنا أن العلاقات التبادلية بين الناس تأخذ صورا ثلاث : اما العلاقات المتكاملة أو المتوازنة ، وهى الصريحة المباشرة . والعلاقات المغلقة أو المتقاطعة وهى التى لا تنساب فى طريق مباشرة فتتوقف ويتغير مسارها . والعلاقات المقنعة والتى يشوبها التصنع واختلاف النوايا عن الافعال . وهذه العلاقات هى ما يعبر عنه بالمباريات النفسية أو لعبة العلاقات . ويقضى الناس أوقاتهم فى ممارسة هذه المباريات ، الى جانب ممارسات أخرى كالانسحاب ، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية ، واداء الانشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . ثم عرضنا لاربع مواقف نفسية تعبر عن فكرة الفرد عن نفسه وعن الآخرين . وهذه المواقف هى أنه يرى نفسه سليما (على ما يرام) ويرى الآخرين كذلك ، وهذا هو أفضل المواقف . أو أنه هو على ما يرام وغيره ليس كذلك . أو أنه هو ليس على ما يرام وغيره سليم ، أو انه هو والآخرين على غير ما يرام . وناقشنا بعد ذلك تطور الشخصية من مرحلة الطفولة الى النضوج . وذكرنا الخصائص التى تتميز بها المرحلتان وهى السلبية ، والايجابية . والاعتماد ، والاستقلال . وعدم المرونة ، والمرونة . والاهتمامات السطحية ، والعميقة . والتركيز على الحاضر

والمستقبل القريب ، والنظر الى المدى البعيد . والتبعية ، والمساواة أو القيادة . وعدم الرقابة الذاتية ، والتوجيه والرقابة الذاتية . وأشرنا الى أن تطور الشخصية لا يرتبط بسن معينة . كما أن لكل من الخصائص المذكورة ميزان درجات ، وأن الناس لا يتساوون فى درجات نضوجهم ، وكذلك فى درجات النضوج لكل واحدة من هذه الخصائص . ثم ذكرنا أن هناك نواحى توافق وتعارض بين شخصيات الافراد ومتطلبات التنظيم . فاذا حدث التوافق ساعد التنظيم على زيادة النضوج . واذا حدث التعارض فان ذلك يحدث نكسة فى شخصيات العاملين ويصيبهم باحباط ، أو يصابون باليأس والفتور ، أو يلجأون الى التنظيم غير الرسمى لاشباع حاجاتهم الناقصة ، أو يتركون المنظمة .

ثم تناولنا السلوك ، فقدمنا للسلوك التنظيمى الذى تجرى أنواع عديدة منه فى المنظمات المختلفة التى هى وحدات اجتماعية فنية تتكون من مجموعات من الادوار المتداخلة التى يلزم اداؤها لبلوغ الاهداف المحددة . وذكرنا أن السلوك هو حصيلة التفاعل بين الشخصية والموقف . حيث يستلم الفرد الموقف ويفسره ويتصرف بناء على هذا التفسير . الامر الذى يميز السلوك بالتعقيد ، ويعطيه ثلاث خصائص هامة هى أنه مسبب ومدفوع وهادف . فأما الخاصية الاولى فتعنى أن هناك سببا أو مجموعة من الاسباب وراء سلوك الانسان . هذه الاسباب التى قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية ، حقيقية أو وهمية ، يعرفها الفرد أو لا يدرى بوجودها . واما الخاصية الثانية فهى أن هناك حاجة أو حاجات غير مشبعة توجه سلوك صاحبها فى مسار معين لاشباعها . وهنا تجىء الخاصية الثالثة وهى أن الفرد يهدف بسلوكه الى سد حاجته ويعيد الى نفسه التوازن الذى كانت

عليه . فاذا تحقق لـه ذلك كان السلوك مجزيا ، واتجه الى تكراره مرة أخرى . وأما اذا لم تشبع الحاجة وتعطل الوصول الى الهدف ، فان السلوك فى هذه الحال يكون محبطا ، يسبب للفرد شعورا بالاستياء وعدم الرضا ، ويدعوه لاتخاذ الوسائل الدفاعية الملائمة لعلاج هذا الاحباط أو تخفيف آثاره . وقد صنفنا السلوك الدفاعى الى الهجوم والعدائية ، والتوفيق ، والانسحاب . ووضعنا تحت المجموعة الاولى العدوان المباشر ، والعدوان الاحلالى ، والسلبية والمقاومة ، وتجميد السلوك . وأما تحت التوفيق فهناك الاعلاء ، والتعويض ، والتبرير ، والمحاكاة والتقمص ، والاسقاط ، ورد الفعل العكسى . ثم يوجد تحت الانسحاب ، الاعراض الجسمية ، والكبت ، وأحلام اليقظة ، والنكوص ، والفرار أو الهروب ، وعدم المبالاة . وذكرنا أن هذه الوسائل تعتبر عادية فى معظم الاحوال ، وأن الشخص العادى يستخدم عددا منها . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا تكرر استخدام وسيلة واحدة فقط بحيث تكون نمطا سلوكيا عند الفرد .

وانتقلنا بعد ذلك الى قضية الدافعية ، وعرفنا الدافعية بأنها عملية مركبة مستمرة يراد بها دفع الافراد وتحفيزهم لاداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد . وأنها تتضمن سؤالين أحدهما سهل نسبيا وهو كيف يتصرف الناس . والآخر أصعب بكثير ويحتاج الى تحليل ودراسة متعمقة وهو لماذا يسلك الناس الطرق التى يسلكونها . ثم عرضنا للدافع ، وهو الحاجة التى يريد الانسان اشباعها بدرجة معينة . فاذا أشبعت بهذه الدرجة تحقق رضاه . واذا أشبعت بدرجة أقل انخفض مستوى رضاه . واذا لم تشبع أحبط وزاد قلقه وتوتره . وقلنا ان الادارة القديمة كانت تتبنى النظرة المتشائمة عن العامل . وهى انه لا يحب العمل وأنه يريد اشباع

الحاجات الجسمية والمـــادية والامان فقط . أما الادارة التى تأخـــذ بالنظرة المفرطة فى التفاؤل فتميـــل الى اعتبار أن الانسان يحب العمل ويهـــدف الى اشباع حاجات متنوعة مثـــل الحاجات الاجتماعية والنفسية والفكرية ـــ الى جانب الحاجات الجسيمة والامن . وأكدنا ان الادارة يجب ان تنظر للافراد بعين واقعية ولا تفترض افتراضات مسبقة . فالعامل مخلوق يتكـــون مـــن طاقات ودوافع واتجاهات . والنقطة الهامة هى كيف توجه هـــذه الطاقات التوجيه الصحيح ، الذى يحقق مصلحتين مشتركتين ـــ اشباع حاجات الافراد وانجاز نتائج العمل . وهـــذا هو المفهوم الذى تأخذ به الاتجاهات الحديثة فى الادارة حيث تنظر الى المنظمة نظرة عضوية شمولية . فهى لا تهتم فقط بعنصر العمل أو الجانب الفنى والهندسى كما فعلت النظريات الكلاسيكية . كمـــا أنهـــا لا تقصر عنايتها على العنصر الانسانى فحسب ، كما نحت مدرســـة العلاقات الانسانية . ولكنها تسعى الى ادماج العنصرين وتكاملهما معا ، حتى تتحقق الدرجات المرجوة من كل من الانتاجيـــة والرضـــا ، ثم وضعنا قائمة بالحاجات الانسانية وصنفناها ـــ حسب المـــدرج الهرمى للحـــاجات ، الى جســـمية أساسية ، والامن والاستقرار ، والحاجات الاجتماعية ، واحـــترام النفس وتقدير الآخرين ، واثبات الذات ، والحاجات الفكرية والجمالية . وأكدنـــا أنه ادراسة هـــذه الحاجات دراســـة واقعية ، يجت أن تؤخـــذ فى الاعتبـــار مجموعة من العوامل . هى الفروق الفردية بين الناس فى شخصياتهم وتعليمهم وخلفياتهم وأثر ذلك فى أنواع حاجاتهم وترتيب أهميتهـــا ، والدرجـــات التى يطمعون فيها لاشباعها . وكذلك البيئة الاجتماعية التى تحدث تأثيرها مـــن خلال الجماعات الصغيرة ، والمجتمع الكبير وما بـــه من ثقافة وقيم ومفاهيم ، وكذلك التكنولوجيا المتوفرة فى هـــذا المجتمع وما تتيحه من فرص ووســـائل

لاشباع الحاجات عند الافراد . ثم عنصر الزمن والخبرات السابقة والحالية التى تؤثر على سلم الافضلية ودرجات الطموح واقدام الفرد أو احجامه بالنسبة لاشباع المزيد من حاجاته . ومدى تعدد الحاجات التى توجد عند الفرد واتساقها وتناقضها . ثم عرضنا لقائمة من العوامل التى وجدت البحوث والدراسات أن الافراد يفضلون وجودها فى أعمالهم . وتوجد هذه العوامل فى طبيعة العمل ، والاشراف ، وظروف العمل المادية وعلاقة الزملاء ، والمستقبل المهنى ، وسياسات المنظمة من حوافز ومزايا وخدمات وتدريب وترقية ولوائح وغير ذلك .

ثم ناقشنا العوامل التى تكمن وراء زيادة انتاجية الفرد أو انخفاضها — مع ثبات العوامل والظروف الاخرى . وقلنا ان الانتاجية تميل الى الزيادة اذا توفرت العناصر الآتية ، كلها أو بعضها : نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع والحاجات ، والنشاط والحيوية ، وحب العمل ، والقدرة على العمل ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . ومن جهة أخرى فان الانتاجية المتدنية تعكس اختلافات فى هذه العوامل وتعبر عن انخفاضها أو حتى غيابها تماما ، كلها أو بعضها . وأخيرا وضعنا بعض النقاط الهامة التي يمكن للفرد اتباعها لزيادة انتاجيته — مع الاخذ فى الاعتبار أن الادارة يقع على عاتقها عبء تهيئة المناخ الملائم لرفع الانتاجية . أما واجب الفرد فهو اخلاص النية لله والتوكل عليه وطلب العون منه والعزم على العمل الجاد . والاستعداد لتحمل المسئولية وقبول أعباء الدور المكلف به ، والوعى بأهمية الانتاجية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع . ووضع أهداف شخصية . واستيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن الوظيفة . والافادة من التدريب . واتباع توجيهات

المشرف المباشر وارشاداته . والتعاون مـــع الزملاء . والتنبه لمشكلات العمل ومناقشتها مع رئيســـه . وابداء المقترحات الملائمة . والحرص عـــلى تعلم الجديد . والتقويم الذاتى للتعرف على نواحى القوة والضعف ، لاصلاح هـــذه واستثمار تلك .

الفصـــل الثـــالث

دور المشرف فى زيادة الانتاجية

أهـــداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

١ ــ تحـــديد أبعاد الدور الذى يقوم به المشرف والمسئوليـــات التى يضطلع بهـــا .

٢ ــ تصور المشكلات التى تصادف المشرف فى أدائه لدوره .

٣ ــ فهم المهارات التى تساعد المشرف على رفع كفاءته وفعاليته .

٤ ــ التعرف على المؤشرات التى تقيس نجاح المشرف فى مهمته .

وأخيرا ٥ ــ استيعاب المساهمات التى يمكن أن يقدمها المشرف لزيـــادة الانتاجيـــة .

عناصر الموضوع

* مقدمـــــة
* من هو المشرف ؟
* مسئوليات المشرف .
* مشكلات المشرف ومهاراته .
* المشرف والانتاجية
* خلاصـــــة .

نقـــاط للتفكير

١ — ضع قائمة تحتوى على خمس مشـــكلات يصادفهـــا رئيس مجموعة عمل ، أثناء عمله .

٢ — ناقش هذه المشكلات مع زملائك ، وضع معهم تصورا لمداخل علاجهـــا .

٣ — فكر فى ثلاثة عوامل رئيسية تســـاعد المشرف عـــلى النجاح فى عمله .

٤ — فكر فى ثلاثة عوامل أخرى تعوق المشرف عن نجاحه .

٥ — اذكر ثلاثة مزايا يمكن تحصيلها من تدريب المشرفين .
ما هى فى نظرك بشكل عام أهـــم الموضوعـــات التى يجب أن يتضمنها تدريبهم ؟

٦ — حضرت مناقشة بين عدد من المشرفين ، وكانت هذه هى بعض آرائهم ، ناقشها :

— انا رأيى أن العامل هذه الايام يحتاج الى مزيـــد من الحزم ...

— ولكن انا أعتقد ان الكلمة الطيبة والتشجيع افضل بكثير ...

- واذا كانت الادارة لا تشجعنا نحـن المشرفين ، فكيف نقيم علاقات طيبة مع العاملين ! ..

- العامل جزء من بقيـة عناصر أخرى .. انه وحده لا يستطيع أن يعمل .. لابد أن نعطيـه امكانات أحسن ...

- الامكانات موجودة ، ولكن قيم الناس تغيرت ...

- نحن مسئولون عن توجيه العـاملين فى المسـار الصحيح ، وتنسيق جهودهم مـع بقيـة عناصر الانتاج ...

مقـدمة

كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس يحتاج الى شخص يقود هــذه الجماعة نحو تحقيق الاهداف الموضوعة ، فيهيؤ لها المناخ الملائــم والامكانات المطلوبة ، حتى تحقق هذه الاهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية . ونظرا للاهمية البالغة لهذا الدور الذى يؤديه المشرف — بدرجــات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات ادارية متفاوتة فى مختلف المنظمــات ، فاننــا نخصص هذا الفصل لدور المشرف فى زيادة الانتاجية . فنبــدأ بتعــريف الاشراف والمشرفين . ونناقش مكونات الدور الذى يضطــلع بــه المشرف والمسئوليات التى يتحملها وأهم المشكلات التى يصادفها فى عمله . ثــم نوضح متى يكون المشرف مرتفع الانتاجية — متمثلة فى ارتفاع انتاجيــة الافــراد الذين يعملون تحت رئاسته ، ومتى يكون منخفض الانتاجية . وأخــيرا نذكر الجوانب التى يمكن أن يسهم بها المشرف فى زيادة الانتاجية .

من هــو المشرف ؟

يمكن تعريف الاشراف ببساطة بأنــه انجاز الاعمال بواسطة الآخرين ومن خلالهم (١) . ويتضمن هــذا النشاط مجموعة من المجهودات والانشطة الفرعية (٢) . مثل توجيه العاملين الذين يرأسهم المشرف وتدريبهم وتحفيزهم

(1) A. Du Brin, **The Practice of Supervision : Achieving Results Through People** (Dallas : Bus. Pub. Inc., 1980), P. 4.

(2) K. Gillaspie , Creative Supervision (New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1981) , P. 11.

والتنسيق بين مجهوداتهم وتصحيح مسارهم وتقويم نتائجهم ، لكى يؤدوا الاعمال التى يكلفون بها بالدرجة المطلوبة من المهارة والحماس والجودة والكفاءة . ولكى تمارس هذه الانشطة فان المشرف يستخدم موارد وامكانات متنوعة، الى جانب العنصر البشرى.وهى الخامات والآلات والمعدات والاساليب. الا أن العنصر الانسانى هو الاهم بالتأكيد . حيث أنه هو الذى يحرك بقية العناصر ويشغلها ويحقق من استغلالها النتائج التى يريدها . ومن ثم فان الاشراف يتضمن مسئولية الحفاظ على الموارد والامكانات المتوفرة لديه — الى جانب العاملين — وتشغيلها بالشكل الاقتصادى المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة (٣) . وهذا ما ذكرناه عند مناقشة مفهوم الانتاجية فى الفصل الاول . حيث أكدنا جانب الكفاءة والفعالية معا ، أى تحقيق أقصى استغلال ممكن للموارد المتاحة ، والحصول على أحسن النتائج الممكنة حسب المعايير الموضوعة .

ويمارس الاشراف على مستويات تنظيمية مختلفة فى كافة المنظمات — الصناعية والتجارية . فالمدير العام » يشرف « على مجموعة من المديرين . والمدير « يشرف » على عدد من رؤساء الاقسام . ورئيس قسم الجراحة فى احد المستشفيات يشرف على الاطباء الجراحين فى هذا القسم . ومدير المبيعات يشرف على رجال البيع . وملاحظ العمال يشرف على هؤلاء العمال الذين يتبعونه . والى جانب قيادة المرءوسين ، هناك أعباء اخرى يتضمنها الاشراف ، وذلك حسب المستوى التنظيمى الذى يوجه فيه المشرف . فاذا كان على مستوى ادارى عال فان اتخاذ القرارات يدخل ضمن أنشطته .

(3) L. Bittel, **Improving Suprvisory Performance** (Auckland : Mc Grow - Hill International Book Co., 1976), P. 11.

فمدير المبيعات يتخذ قرارات متعلقة بالبيع ومنافذ التوزيع والاعـــلان وبحوث السوق . ومدير الانتاج يتخذ قرارات تختص بالطاقة الانتاجية وتصميم المصنع والرقابة على الجودة .

ولكن من جهة أخرى ينصرف الاشراف فى الاذهـــان عـــادة الى الخط التنظيمى الاول . والذى يوجه تحته الموظفون ، أو العمال ، الذين يمثـــلون قاعدة الهرم التنظيمى . وبعبـــارة أخرى اذا قسمنا المستويات الاداريـــة الى ثلاثة ، نجـــد أنهـــا الادارة العليـــا ، والادارة الوســـطى ، والادارة التنفيذية أو المباشرة . وهـــذا المستوى الثالث هـــو الذى يوجـــد فيـــه المشرفون . وقد ينقسم هـــذا المستوى بدوره الى اثنين ، فيكون هنـــاك مشرفون وتحت رئاستهم ملاحظون أو رؤساء مجموعات عمل يشرفون عـــلى عمال آخرين .

وقد تنظر الادارة العليـــا الى المشرفين أو ملاحظى العمال على أنهـــم جزء من الجهاز الادارى ، أو قد لا تعتبرهم كذلك . كما أن المشرفين أيضـــا قـــد يعدون أنفسهم ضمن أعضاء الادارة ، أو قـــد لا يظنون كذلك . وقد ذكر بعضهم فى أحـــد البحوث أنهم لا يشعرون بأنهم جزء من الادارة . لان الاخيرة لا تجيـــد الاتصال بهم ، وأنهم لا يمتلكون السلطة الكافية المتعلقـــة بالاقسام التى يشرفون عليها (٤) .

ويعرض ديفز خمسة أوجه للمشرفين (٥) تعكس اختـــلاف وجهـــات

Mc Graw - Hill, 1984) , P. 14 .

(4) B. Boyd, **Management Minded Supervision,** 3d ed . (New York

(5) K. Davis, **Human Relations At Work** (New York : Mc Graw - Hill, 1981) P. 141 - 144.

النظر حولهم . فالمشرف فى وجهـــة النظر الاولى يعتبر « الرجل المهم » . وذلك لانه كان يقوم ــ فى الممارسات التقليدية ــ بعدة وظائف حيوية . مثـــل تعيين العمال وتخطيط العمل ومراقبته ، واتخاذ القرارات فى هـــذه المجالات ، وتمثيل العمال للادارة وتمثيل هـــذه لاولئـــك ... وباختصار كان المشرف بمثابة المحور الذى تدور عليـــه عجلة العمل . وأما وجهة النظر الثانيـــة فهى أن المشرف هـــو الرجل الذى يقع فى الوسط ، أى بين الادارة مـــن ناحيـــة والعاملين من ناحية أخرى . وهـــو لذلك يواجـــه ضغوطا من الطرفين . فبينما تتوقع منه الادارة توقعـــات تنحصر كلها فى النواحى الفنية والانتاجية ، تتجه توقعات العاملين منه الى الجوانب النفسية ــ المشاعر والاحاسيس (٦) التى تعبر عن افكارهم ومتاعبهم ووجهـــات نظرهم . وقـــد تتناقض هـــذه التوقعات فيما بينها للدرجة التى توقع المشرفين فى حيرة وغموض فيصـــابون باحباط . ولذلك فان برامج تدريب المشرفين تولى اهتماما كبيرا لمساعـــدة المشرف عـــلى رؤية جوانب التناقض بين التوقعات المختلفة وطرق التوفيـــق بينهـــا .

وتجىء وجهة النظر الثالثة وهى المشرف الحدى ، لتعبر عن شـــخص لا ينتمى الى الادارة ولا ينتسب الى العاملين . فبينما تحظى الادارة العليـــا بتأييـــد المديرين والخبراء والمساهمين ، ويتمتع العمال بمؤازرة النقابة والتنظيم غـــير الرسمى (٧) ، يقف المشرف وحـــده على الخط الحدى دون مناصرة . فهو ليس عاملا فيكون ضمن فريق العمال ، ولا هو عضو تعترف بـــه الادارة

(6) L. Sayles, and G. Strauss, **Managing Human Resources** (Engle Wood Cliffs : Prentice - Hall, 1977) , P. 435.

(7) Davis, **Op. Cit.,** P. 143.

ضمن الفريق الادارى . وأما الوجه الرابع للمشرف فهو أنه عامل ، يقع فى صف العمال . وذلك لان دوره يقتصر على التنفيذ . اذ لا يتمتع بسلطات معينة ولا يتخذ قرارات . وهو يؤدى عملا انتاجيا شأنه فى ذلك شأن بقية العاملين . وأخيرا فان وجهة النظر الخامسة تبتعد عن فكرة الرجل المهم أو الاساسى . كما أنها لا تعتبر المشرف شخصا حديا ، لانه جزء من الانشطة الجارية يشارك فيها بنصيب ملحوظ . ولكنها تنظر اليه باعتباره اختصاصيا أو خبيرا سلوكيا (٨) . وذلك لانه يتعامل مع العنصر الانسانى فى الانتاج ، ويواجه المشكلات الانتاجية التى تتطلب وعيا كبيرا وفهما عميقا للجوانب السلوكية .

ونحن نميل الى اعتبار الاشراف نشاطا يمارس على عدة مستويات تنظيمية ، وان كان هذا أمرا يختلف من منظمة لاخرى . ولكن لاغراض بحثنا سنقصر مفهوم الاشراف على الخط الاول . فالشخص الذى يرأس مجموعة من الموظفين — الفنيين أو الكتابيين — والعمال — عمال الانتاج أو الخدمات — هو مشرف ، وقد توجه مسميات أخرى لمثل هذا الشخص على هذا المستوى التنظيمى ، وخاصة فى حال الاشراف على عمال الانتاج ، مثل ملاحظ ، ومراقب عمال ، ورئيس وردية . أما الافراد الذين يوجدون فى مستويات أعلى فهم مديرون (الادارة الوسطى) ومديرون عامون (الادارة العليا) . وهم يشرفون على أشخاص يشغلون مناصب ادارية أو اشرافية أخرى ، مثل رؤساء الاقسام أو المديرين أو المراقبين أو رؤساء الفروع .

(8) I did., P. 144.

ونعرف الاشراف اذن بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول فى التنظيم، والعملية الادارية هى تلك العملية الاجتماعية المستمرة التى تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد (٥) . والخط الاول للتنظيم هـو أدنى مستوى ادارى ، ويوجد تحته العاملون الذين يمثلون قاعدة الهرم التنظيمى .

ويكون المشرف تبعـا لذلك هـو ذلك الشخص الذى يقوم بالعمليـة الادارية على المستوى التنظيمى الاول ، ويتحمل مسئولية أداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة ، تسهم بدورهـا فى تحقيـق الاهداف الكلية للمنظمة . وبهـذا يكون المشرف جزءا حيويا مـن الجهـاز الادارى ، وعضوا هاما فى فريق الادارة (٩) الذى يتكامل اعضاؤه لتحقيقـه الاهداف المحددة . أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الادارة مـن جهـة والقاعدة العريضة للعاملين من جهة أخرى (١٠) . فهو من هـذه الزاويـة الرجل الذى يقع فى منطقة الوسط ، أو هو ممثل الادارة بالنسبة للعاملين ويمثل هؤلاء فى مواجهة الادارة . وهـو الذى ينقـل خطط الادارة — مـع العمال ومن خلالهم — الى حيز التنفيذ ، ويتحمل نصيبه من برنامج العمـل الذى تعده الادارة وتقرر حـدا زمنيا لانجازه . وهـو كذلك الذى يتفهـم وجهات نظر العاملين ، ويترجم رغباتهم وينقلها الى الادارة . الامـر الذى

---

(٥) على محمد عبـد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، الـرياض : معهـد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٣ .

(9) R. Ful mer, and S. Franklin, **Supervision : Principles of Professional Management** 2d ed . (New York : Macmillan, 1982) , P. 6.

(10) F. Luthans, and M. Martinko, **The Practice of Supervision and Management** (**Tokyo** : Kosaido Printing Co., 1979) , P. 14 .

يحتم الـمـام المشرف بالابعاد الفنية للعمل ، والجوانب السلوكيـة ، بالاضافة الى الظروف البيئية والاجتماعية الاخرى . فهو ليس اذن خبـيرا سلوكيـا فقط ، ولكنه شخص يعى كافة الظروف المحيطة به والمؤثرة عليـه وعـلى العاملين معه ونواحى التفاعل ــ الايجابى والسلبى ــ بين هـذه الظروف .

مسئوليات المشرف

يقوم المشرف بمجموعة متنوعة ومتداخلة من الانشـطة والاعبـاء التى يتطلبها أداؤه لدوره الحيوى ، باعتباره طرفا هاما فى الجهـاز الادارى وحلقة وصـل بين الادارة والعاملين . وفيما يلى بيان بأهم هـذه الاعباء . وهى ليست مرتبة حسب درجة الاهمية أو الصعوبة أو الكثافة أو الانتشـار أو الوقت المستغرق فيها . فذلك أمر يختلف من مشرف الى مشرف آخـر ، ومن منظمة لاخرى ، ومن فترة زمنية الى فترة زمنية أخرى . فوظيفة الامـن مثلا وهى سلامة ظروف العمل والتأكد من توفر الادوات اللازمة للامـن والمـام العامل بكيفية استخدامها واستيعابه لاجراءاتها ، تحتل جانبـا كبـيرا مـن أعباء المشرف الذى يعمل فى منظمة صناعية تشكل فيها ظروف العمل أهميـة كبيرة ويسبب الاهمال فيهـا خطرا على صحة العامل وأدائه . كمـا انهـا تصبح فى أوقات ضغط العمل أكثر أهمية منهـا فى الاوقات العادية . ونشـاط التدريـب كذلك تجده يمثـل جانبـا هـاما من أعبـاء المشرف فى منظمـة معينة ، ولا يشغل سوى جزء صغير من وقت مشرف آخـر فى منظمة أخرى . وهكذا فى بقيـة الانشطة والاعبـاء .

(١) الانتــاج

وهـــذه هى الوظيفة الرئيسية لكل مشرف فى كل موقع . فهو مسئول عن تحقيق مخرجات معينة ، قـــد تكون سلعة أو خدمة ، بمواصفات معينـــة ، كمية ونوعيـــة فى زمن محدد . وذلك بتشغيل الامكانات والموارد المتاحة له ، وتوجيه العاملين تحت اشرافه لاتمام المخرجات المطلوبة . ويعتبر تحســـين الانتاج كما ونوعا وتطويره وزيادة الانتاجية ، سواء أكان ذلك فى صـــورة توفير فى الجهد أو ضغط فى النفقات أو اختصار فى الوقت المستغرق فى الانتاج أو تطوير فى طرق العمل ... من ضمن الانشطة التى يشترك المشرف فيهـــا بنصيب لا بأس بـــه . وهـــذا ما تؤكده الاتجاهـــات الحديثة مثـــل الادارة بالاهـــداف كما نوضـــح فى الفصل الرابع حيث يكون التطوير والتحســـين محور اهتمام الادارة والعاملين .

(٢) توزيـــع العمل

وهو أن يسند المشرف العمل الى الافراد الذين يعملون تحت اشرافه . فهو يقسم جزئيات العمل عليهم ، ويختـــار أنسب الافراد لاداء الاعمـــال المطلوبة . وهـــذا أمر يقتضى المـــام المشرف بقدرات العـــاملين معـــه ، واستعدادهم ودوافعهم ورغبتهم فى العمل والوقت المتـــاح لديهـــم (١١) . وذلك حتى يعطى العمل المناسب للشخص المناسب ، فيضـــمن أداءه لـــه بالشكل المطلوب .

---

(11) Gillespie , **Op. Cit., P. 12**

(٣) التـــدريب

ويصاحب توزيع العمل على الافراد تدريبهم لادائه للحصـــول عـــلى افضل النتائج الممكنة . ويشمل التدريب جوانب كثيرة . فهو ليس فقط اعداد العاملين للانتاج أو ارشادهم لاكفـــأ الطرق لادائه وأنسب العـــدد والادوات لانتاجه . ولكنه يشمل أيضا اعداد الفـــرد وتهيئته ذهنيا ونفسيا . فيتولى المشرف شرح الهدف من العمل واهميته وضرورة انجازه حسب المستويـــات المقررة . ويحاول استثارة حماسه ورغبتـــه فى اتمامه واستعداده للتعاون مع زملائه لاكماله . بالاضافة الى تنمية الاتجاهات الايجابية عنـــد العامل (١٢) مثل الاخلاص ى الاداء وجـــودة المنتج وتخفيض التكاليف . وهـــذا يتطلب أن يكون المشرف على قدر كبـــير من المهارة الفنية والمعـــلومات اللازمـــة لذلك .

(٤) التنســـيق

وهنا يقوم المشرف بربط مجهوداته مـــع مجهودات المشرفين والرؤســـاء فى الاقســـام الاخرى والعمل على اتساق انشطة هـــذه الاقســـام مع قسمه . وهو لذلك يتبادل المعلومات (١٣) مع زملائـــه ، ويبحث معهـــم المشـــكلات المشتركة وطرق علاجها ، ويحضر الاجتماعات المخصصة لذلك . ويتأكد مـــن تكامل الانشطة التى يؤديها الأفراد الذين يعملون تحت اشرافه مع أنشـــطة الافراد الآخرين وتوجهها جميعا نحو الهدف المطلوب .

---

(12) Boyd, **Op. Cit., P. 18.**
(13) Dubrin, **Op. Cit., P. 16 .**

(٥) الطرق والاساليب

وتقع على عاتق المشرف مسئولية البحث عن أنسب الطرق والاساليب لاداء العمل ، وأسهل هذه الطرق وأكثرها جدوى وأقلها تكاليف وأفضلها من حيث الحصول على النتائج المطلوبة بالجودة والمواصفات المحـــددة . هـــذا بالاضافة الى أن المشرف الناجح هـــو الذى يحفز مرءوسيه ويشجعهم (١٤) على تحسين طرق العمل وتقديم الاقتراحات الملائمة بشأنها .

(٦) تقويــم الاداء

ومن الاعباء الهامة التى يقوم بهـــا المشرف ، والتى تتطلب منه قـــدرا كبيرا من اليقظة والامانة واستقامة الضمير ، فضـــلا عن المهـــارة الفنيـــة والادارية ، تقويم أداء المرءوسين . ويتضـــمن ذلك قياس نتائج أعمالهم ، والحكم على جودتها وصلاحيتها . وكذلك تقويم خصائص أخـــرى شخصية للعاملين مثل سلوكهم فى العمل ، واتجاهاتهم وعلاقاتهم ، ودرجات تعـــاونهم واستعدادهم للعطاء ، وقدراتهم الابتكارية ... الامـــر الذى تترتب عليـــه بضع نتائج مثـــل ترقية المرءوس أو نقله أو منحه مكافأة أو حافزا أو — من ناحية أخرى — عقابه . ولكى يؤدى المشرف مهمته هذه الصـــعبة يجب أن يكون مدربا لذلك تدريبا جيدا ، ملما بأساليب تقويم الاداء ، متيقظا للعـــامل مصاحبا له أثناء تأديته لواجباته مشاهدا لعمله عن قرب ، ممهـــدا ذهنيـــا ونفسيا لعملية التقويم ، قادرا على تحرى الدقـــة والموضوعية واســـتبعاد الاهواء والتحيزات الشخصية .

---

(14) Boyd, **Op.Cit,** P. 18 .

(٧) الاتصـــال

يعتبر الاتصال احـــد الانشطة الرئيسية التى يمارسها المشرف . وربما يقضى المشرف اكـــثر من ثلاثة أرباع وقته فى الاتصال ، بمرءوسيه وزملائـــه ورؤسائه . فهو يقوم بتوجيه العاملين تحت اشرافه ، وارشادهم وشرح خطط الادارة اليهم ، والانصات لمشكلاتهم والتعرف على اتجاهاتهم والاجابة عـــن أسئلتهم . ويقـــدم للادارة اقتراحاته عن تحســـين ظروف العمل أو أدواته أو أساليبه أو مستنداته . وهـــو لذلك يحضر المقابلات والاجتماعات ومختلف اللقاءات ، والتى عن طريقها يتم تبادل الافكار ووجهات النظر . لذلك فـــان برامج تدريبية متنوعة تهتم بتدريب المشرفين فى مجال الاتصـــال ، حتى تنمى فيه هـــذه المهارة الهامة التى تنعكس فائدتها عليه شخصيا وعـــلى العمـــل والعاملين والادارة كذلك .

(٨) التحفـــيز

وهنا يتولى المشرف مسئولية دفع الافراد الذين يعملون فى قســـــمه الى الاداء الممتاز . وسبيله فى هذا دراسة دوافعهم ، والعوامل التى تشترك فى تكوين هذه الدوافع والتأثير عليها . ثم انتقاء الحوافز الملائمة التى تقدم الاشباع الكافى للدوافع والحاجات التى يريد العاملون اشباعها . ولكى تكون لهذه الحوافز فعاليتها يجب أن تكون مزيجا متناسقا من عدة أنواع ، ماديـــة ومعنوية ، فردية وجماعية (١٥) . كما يجب توزيع هـــذه الحوافز توزيعـــا

(١٥) على محمد عبد الوهاب ، **الحوافز فى المملكة** .. ، مرجـــع سبق ذكـــره .

واعيا ، بمعنى أن يتناسب الحافز مـــع مستوى أداء الفرد (١٦) . وبذلك يتحمس العاملون ويقبلون على مزيـــد من الانتاج وتحسين الاداء . هـــذا بالاضافة الى التوزيع العادل ، الذى يضمن حصول الافراد المتساويين عـــلى حوافز واحـــدة أو متشابهة .

(٩) الروح المعنويـــة

لا يعد المشرف مسئولا عن الانتـــاج فحسب ، ولكنه أيضـــا مســـئول — وبنفس الدرجة من الاهمية — عن رضا العاملين . وهـــذا هـــو ما يجعل مهمة المشرف صعبة . اذ أن هـــذين العنصرين — الرضا والانتاجية — ليسا بالضرورة متلازمين ، أو أنهما يتوفران بدرجات متساوية ، أو يتأثران بنفس العوامل والظروف ، أو يتأثران بالظروف المختلفة بنفس المقدار . لذلك فان على المشرف مسئولية التعرف على الروح المعنويـــة للعاملين . وأن يتنبه للدوافع التى يطمعون فى اشباعها — كما قلنا الآن . ويتعرف على رغباتهـــم واتجاهاتهم ، ويدرس العوامل التى تؤثر عـــلى الروح المعنويـــة ارتفاعـــا وانخفاضا — حتى ينمى الاولى ويعالج الاخيرة ، ويحافظ على مستوى عال من حماس هؤلاء العـــاملين لعملهم (١٧) . وخاصة وأن العـــاملين اليوم — كما أشرنا فى الفصل الاول — يتنوعون فى تعليمهم ودوافعهم ومستويات طموحهم والعوامل التى تثير سخطهم وتلك التى تسبب رضاهم .

---

(16) J. Schermerhorn, Jr. , J. Hunt , and R. Osborn, **Managing Organizational Behavior** (New York : Wiley, 1982) . P. 55 .

(17) Boyd, **Op. Cit.,** P. 17 .

(١٠) التكاليف

قلنا ان الكفاءة تقتضى الاستغلال الاقتصـــادى الامثل للموارد المتاحة . ولمـــا كان المشرف مسئولا عـــن توظيف هـــذه الموارد واستخدامهـــا فى أداء الاعمال المطلوبة للوصول الى الهدف المحدد ، فان جزءا هـــاما من هـــذه المسئولية فى ترشيد هذا الاستخدام وخفض التكاليف ، سواء اكان المشرف يعمل فى منظمة تهدف الى تحقيق الارباح ، أو المنظمات الاخرى الاجتماعيـــة والخيرية التى لا تهدف الى الربح (١٨) ففى الاولى يعد تكبير الارباح وتقليـــل التكاليف من الاهداف الهامة التى يجب أن يسعى اليها كافة الافراد العاملين فى المنظمة . فلا شك ان زيادة الارباح وخفض التكاليف يمكن المنظمة من التطوير والتوسع والانطلاق الى مجالات جديدة مما يمكنها من خدمة المجتمع الذى توجد فيه بشكل أفضل . وفى حال المنظمات الاخرى التى لا تهدف الى الربح ، يعد تخفيض النفقات أمرا بالغ الاهميـــة . حيث يجب ترشيد استخدام المـــوارد المتاحة والانتفاع بكل طاقتها لتحقيق الاهداف — غير الربحية — المطلوبة .

(١١) الامـــن

ويدخل ضمن مسئولية المشرف التأكد من أن ظروف العمل التى يؤدى فيها العاملون واجباتهم ويمارسون أنشطتهم ، تتوفر فيها المقومات الاساسية للسلامة والامن . وتتضمن هـــذه المسئولية دراسة العمل جيـــدا وظروف ادائه ، والتعرف على الاحتياطيات الامنية الواجبـــة ، والالمـــام بالاســـاليب والادوات اللازمة للوقاية من الحوادث والاصابات وأمراض المهنـــة . والتعرف على المتطلبات التى تشترطها الحكومة والنقابة والجهـــات ذات العـــلاقة .

(18)—Ibid., P. 17.

هــذا بالاضافة الى توعيــة العاملين بالامن واجراءاته وأدواته . وتوجيههم اليهــا وتدريبهم عليها والتأكد من فهمهم لها واتباعهم للاسلوب السليم الذى يكفل لهم الدرجــة المطلوبة من الامان . ثم دراسة نتائج هــذه الاجــراءات والادوات ، واقتراح اللازم بشأنها من تحسين أو تطوير أو تغيير . وتوجــد بالمنظمات الصناعية الكبرى ادارات متخصصــة فى الامن والسلامة المهنية ، تتولى وضــع الخطط والسياسات الامنية اللازمة . وتستأنس فى ذلك بآراء المشرفين ، وتتعاون معهم ــ كل فى قسمه أو مجموعة العمل التى يرأسها ــ فى تطبيق هذه السياسات وتقويم فعاليتها .

(١٢) الانضــباط

وهنا يراعى المشرف التزام الافراد بالقواعد التى تسنها ادارة المنظمة سواء أكان ذلك بالنسبة للانتاج أو العلاقات أو السلوك الشــخصى . مثل الالتزام بمعدلات التشغيل الموضوعة ، واتباع اجراءات العمل ، ومواعيــد الحضور والانصراف ، واجراءات الامن ، والقواعــد الخاصــة بفــترات الراحة ، والتدخين ، والنظافة ، واستخدام المرافق المتاحــة ، واجــراءات التظلم والشكاوى ونظم المقترحات ... الخ . ويعــالج المشرف مخالفــة التعليمات أو القواعد أو الاجراءات ، طبقا للخطوات التى تحددها الادارة ، من أدناها وهــو التوجيه الى اقصاها وهو الايقاف أو الفصل ، ومــا بينهما من درجات متصاعدة مثــل اللوم والانذار والحسم من المرتب وايقاف الترقية . وذلك حسب نوع السلوك المخالف ومدى جسامة الخطأ ونوع النتائج المترتبة عليــه . ويرجع المشرف فى ذلك الى الادارة المختصة ليسترشد برأيهــا ، مثــل ادارة شئون العاملين أو الادارة القانونية ، كما أنه أيضــا يستشير رئيسه المباشر ــ مدير الادارة التى يعمل فيها .

وعندما يمارس المشرف اعباءه هــذه المتنوعة ، فانه يواجه توقعات كثيرة من مصادر مختلفة . ذلك لانه يتعامل مع مرعوسيه ورؤسائه وزملائه . ولكل من هــؤلاء الناس توقعات أو مطالب ينتظرون منــه الاستجابة لها . كذلك فان للنقابة ايضـــا توقعات وضغوطا . وقــد تتناقض هذه التوقعـــات كما ذكرنا مبكرا . والامر يتطلب من المشرف دراسة واعية لكل ما يتوقع منه ، والبحث عن أنسب الطرق لمقابلة مطالب الآخرين ، والتعرف على الجوانب التى يحدث فيها تناقض أو اختلاف وسبل التوفيق بينها . وفيما يلى عـــرض لبعض الاعباء التى يتحملها المشرف لمقابلة توقعات الفئات المختلفة المتعاملة معــه .

(١) المرءوسون

يتطلع المرءوســـون الى ان يــكون رئيســـهم قائـــدا ماهـــرا يجيـــد توجيههم وارشادهم وتدريبهم ، والتنسيق بين مجهوداتهم ، وامدادهم بالمعلومات التى يطلبونها . وينشر مناخا من الثقة والحب بينهم . ويتفهم دوافعهم ويتعرف على اتجاهاتهم . ويبحث مشكلاتهم ويدرس اقتراحاتهم وينفذ الجيد منهـــا . ويتعرف على قدراتهم ومهاراتهم لتوجيههم للعمل الملائم لهم . ويتأكـــد من وجود الادوات والخامات اللازمة للعمل . ويظهر لهم القدوة السليمة والمثل الطيب فى الحماس والاخلاص والحرص على مصلحة العمل ومصالحهم أيضا . وباختصار فانهم يتوقعون منــه أن يكون صديقا لهم ، عضوا منهم ، مدافعا عنهم ، مؤيدا لقضاياهم ، ناقلا لوجهات نظرهم ، متحدثا باسمهم فى مواجهة الادارة .

٢ ـــ الرؤســـاء

ويتوقع هؤلاء من المشرفين الفهم الواضح لاهداف المنظمة ـــ الرئيسية

والفرعية ، والاهداف المشتقة للادارات التى يعملون فيها . وتقبل المسئوليات الملقـاة عليهم ، ومعرفة أبعاد الادوار التى يؤدونها والنتائج المتوقعة .. منهم والمهارات التى يجب أن يحوزوها والتدريب الذى يجب أن يتلقوه لاكتسابها . والتعاون مع الرؤساء — كل حسب اختصاصه ، مثل مدير الانتاج ومدير الافراد ومدير التخطيط فى بحث المشكلات وعلاجها ودراسة التغيير والتطوير الممكن فى طرق العمل وأدواته ومقاييسه ، وفى أداء العاملين وعلاقاتهم ودرجات توافقهم . وتمثيل الرؤساء للمرءوسين ، بعدالة وموضوعية ، وشرح وجهات نظر الادارة وفلسفتها وخططها وتوقعاتها للعاملين ، ونقل أفكار هؤلاء واتجاهاتهم الى الادارة بالامانة والموضوعية الواجبة .

٣ — الزمـــلاء

يتوقع الزملاء الذين يوجدون على مستوى تنظيمى واحد ، أن يســود بينهم جــو التعاون والتفاهم والترابط والاتصال الجيد المستمر . ومن ثـم فان المشرف يهمه التعرف على أهداف الاقسام الاخرى التى يرأسها زملاؤه المشرفون الآخرون . والالتقاء بهم فى اجتماعات أولجـان أو فرق عمل ، أو بصفة غـير رسمية ، للتنسيق معهم والعمل على تكامل جهودهم حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليها أقسامهم ، وتبادل الآراء والافكار حول المشكلات التى يصادفونها والحلول التى يتبعونها ونتائج هذه الحلول ، واســتعراض النواحى التى يمكن فيها ادخال التطوير والتحسين ، والمداخل اللازمة لتطبيقه وبحث المزايـا التى يمكن تحقيقها من التطوير والصـعوبات التى يمـكن أن تواجهه وطرق التغلب عليها .

٤ ـ الادارة العليـــا

تنتظر الادارة العليا من المشرف الالتزام بالاهداف ، واتباع الخطوات الموضحة فى الخطة الموضوعة لتحقيق هذه الاهداف . وفهم الوظيفة الكليـــة للمنظمة ودور القسم الذى يرأسه والمساهمة التى يقدمها فى هذه الوظيفـــة الكلية . والالتزام بسياسات المنظمة ولوائحها وقراراتها . وفهم وجهات نظر الادارة العليا ونقلها للعاملين وتمثيلها لهم . هذا بالاضافة الى الاداء المتميز والانتاجية العالية للقسم الذى يشرف عليه .

٥ ـ النقـــابة

وهنـــا يقع على عاتق المشرف عبء التعرف على أبعاد العلاقة بين النقابة والمنظمة . وفهم المطالب أو الاشتراطات التى تضعها النقابة فيما يتعلق بحقوق العمال وظروف العمل وبرامج التدريب المهنى واجراءات السلامة المهنية ورفـــع الكفاية الانتاجية للافراد . وتقدير الدور الذى يقوم به ممثلو النقابة ، والتعاون معهم فى تبادل المعلومات والآراء وبحث المشكلات العمالية التى تستوجب الحل المشترك بين المنظمة والنقابة ومعالجة الشكاوى والتظلمات والالـتزام بتطبيق القرارات المتفق عليها .

المشـــكلات الاشرافيـــة

لا شك أن الدور الذى يلعبه المشرف والمسئوليات التى يتحملها والتوقعات التى يعدها لـــه الافـــراد الآخرون المتعاملون معه ـــ كما أوضحنا الآن ـــ كل هذا يجعل المشرف يواجه عددا من المشكلات تتفاوت ودرجاتها بين الســـهولة والتعقيد . فمن نـــوء تفاهم بسيط بين اثنين من العاملين ، الى نزاع حول

الكيفية التى يتم بها العمل ، الى غياب أحد العمال أو تأخره ، وعدم رضا بعض الافراد عن أوضاعهم الوظيفية ، وتعطل احدى الآلات ، وارتفاع تكاليف منتج معين ، وانخفاض الانتاجية ، واصابة أحد العمال فى حادث عمل ، وعدم اطاعة عامل للاوامر ، واهمال آخر للتوجيهات ، وتجاهل ثالث لقواعد الامن الصناعى ، ووجود وحدات معيبة فى المنتج النهائى ، وتأخير فى تسليم المنتج المطلوب فى الموعد المحدد ....

ولا نستطيع ان نحصى المشكلات اليومية التى يواجهها المشرفون ، والتى تختلف من منظمة لاخرى ، حسب أهداف المنظمات وطبيعة أنشطتها ومواقعها وأنواع العاملين فيها وامكاناتها وظروف العمل بها ؛ الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة . ولكننا نورد فيما يلى تصنيفا لهذه المشكلات ، فنقسمها الى فنية ، وتنظيمية وادارية ، وانسانية ، واجتماعية وبيئية . مع الاخذ فى الاعتبار أن هذه المشكلات متداخلة بمعنى أن احدى المشكلات فى مجموعة من هذه المجموعات ، تؤثر فى مشكلة أخرى فى نفس المجموعة أو غيرها ، وتتأثر بها ، وتتفاعلان بشكل قد يزيد حدتهما أو يعوق حل احداهما أو حلهما معا أو يولد مشكلة ثالثة . فمثلا قد يواجه المشرف مشكلة نزاع بين اثنين من العمال حول أداء جزئية معينة من أجزاء العمل (مشكلة فنية) وتتدخل فى هذا النزاع عوامل شخصية نفسية (مشكلة انسانية) كالغيرة أو الحسد أو غيرها . وربما يزيد الامر سوءا أن العمل الذى يعرض عنه العاملان يتميز بالخطورة أو احتمال حدوث اصابات أو أمراض مهنية (مشكلة فنية) وأن أدوات الامن المتوفرة لدرء هذه الخطورة ، متقادمة أو متهالكة بحيث يخاف العمال من استخدامها (مشكلة ادارية) . كما قد يواجه المشرف مشكلة لا يكون له دخل فيها أو سيطرة عليها ولا يستطيع وحده أن يحلها . فقد يطالبه عامل بمزيد

من الحوافز المادية (مشكلة انسانية) وهذا العامل مرتفع الانتاجية ويستحق فعلا مزيدا من هذه الحوافز . غير أن نظام الحوافز بالمنظمة لا يسمح بذلك (مشكلة ادارية) . ومن جهة أخرى ترتفع تكاليف المعيشة ويستحكم الغلاء (مشكلة اجتماعية بيئية) بحيث يجعل حاجة العامل للحوافز أشد الحاحا . وقد يرى المشرف تعويض ذلك عن طريق الحوافز المعنوية ، التى قد يرضى بها العامل أو يرفضها أو يستنكرها أو حتى يقاومها فى بعض الاحيان فتهبط معنوياته (مشكلة انسانية) . وقد يتدرج الامر الى اهمال العامل لواجباته أو فتور همته فتنخفض انتاجيته (مشكلة فنية) .

ولذلك فان تضافر كافة الجهود من جانب الاشخاص المعنيين — المشرف المباشر ورئيسه ومدير الافراد والاستشاريين ورجال النقابة — فى حل مثل هذه المشكلات ، والتى تتنوع وتتفاوت بحيث تختلف طرق ومداخل علاجها . فمنها ما يعالجه قانون أو لائحة . ومنها ما تتكفل به الامكانات المادية المتاحة . ومنها ما يتطلب علاجا نفسيا متخصصا . وبعضها يحل عن طريق العلاقات غير الرسمية — الشخصية والاجتماعية . ولكنها جميعا تتطلب من المشرف بضع مهارات نعرض لها بعد أن نسرد تصنيفا للمشكلات التى يتوقع المشرف أن يواجهها — على درجات متفاوتة من الحدة والسهولة ، والبساطة والتعقيد ، وفى أوقات مختلفة أثناء ممارسته لوظيفته .

(١) المشكلات الفنية

وهى تلك المشكلات ذات الطبيعة الفنية التى تتعلق بالانتاج وطرقه

وأساليبه ، وكمية المنتج ومواصفاته ، والخامات والآلات والاجهزة التى تستخدم فى انتاجه ، وتصميم المصنع وترتيب الآلات ووسائل النقل الداخلى ، واجراءات الامن وأدواته ... وكل ما يتعلق بالعملية الانتاجية ، سواء أكانت المحصلة النهائية سلعا أو خدمات . ومن الامثلة على المشكلات التى يصادفها المشرف فى هذا المجال ، الفاقد فى الخامات ، والعطل فى الآلات ، وحدوث اختناقات فى بعض مراحل الانتاج ، وتأخر ورود المواد الخام من المخازن ، وارتفاع التكاليف ، ووجود عيوب فى المنتج الاخير ، وحدوث اصابات عمل ، وتقادم العدد والادوات المستخدمة فى الانتاج أو أدوات الامن الصناعى ، ومشكلات التطوير او التغيير التكنولوجى ، والموائمة المهنية للعمال مع التغيرات التى يجرى تطبيقها أو يخطط لادخالها فى المستقبل .

(٢) المشكلات الانسانية

وتوجد هذه المشكلات فى الجوانب النفسية والسلوكية والعلاقات بين العاملين . فنقص الرضا عند العاملين مثال لهذا النوع بين المشكلات . وانخفاض الروح المعنوية . وعدم توافق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى . وشكاوى العاملين وتظلماتهم . والغياب والتأخير وعدم الانتظام أثناء ساعات العمل الرسمى . والمنازعات بين الافراد وبعضهم . وارتفاع معدل دوران العمل . والمشكلات النفسية مثل عدم التوافق المهنى . وعدم القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة . وعدم القدرة على اقامة علاقات منسجمة مع الآخرين . وضعف الهمم وانخفاض الدافعية وتدنى مستويات الطموح . وقد تكون هذه المشكلات ناتجة عن مجموعات من

الاسباب الفنية والبيئية وغيرها . كما أن آثارها لا تنعكس فقط على الصحة العقلية والاستقرار النفسى للعامل ، ولكنها تمتد لتشمل الاداء والانتاجية أيضا .

(٣) المشكلات التنظيمية والادارية

وهى تلك المشكلات الخاصة بعلاقات الادارات والاقسام والافراد . والتى تظهر عند التنسيق بين أهداف الادارات والاقسام ، وتوزيع اختصاصاتها ، وتكامل عملياتها وامكانياتها ، وتبادل المعلومات بينها . وكذلك المشكلات التى تتضمنها الانشطة المتخصصة لادارة الافراد مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وتقويم الاداء والحوافز ، ونظم الشكاوى والمقترحات ، واجراءات الانضباط والتأديب ، وقواعد التعامل مع النقابة .

(٤) المشكلات البيئية

وتحدث هذه المشكلات فى البيئة المحيطة بالمنظمة ، ولا تمس عمل المشرف مباشرة ، ولكنها تؤثر عليه بدرجة أو بأخرى . ومثال ذلك المشكلات التى تتعلق بالقيم والقواعد السلوكية . والتغيرات التى تحدث فى المجتمع — فى علاقات الناس ، واهتماماتهم وهواياتهم ، وأساليب قضاء وقت الفراغ ، وأنماط الاستهلاك ، وتكاليف المعيشة وأنواع السلع والخدمات المتاحة . وبالاضافة الى ذلك المشكلات البيئية الاخرى مثل تلوث الهواء أو تلوث المياه والصحة العامة والمناخ السائد .

مهـــارات المشرف

ولكى يؤدى المشرف دوره كما يجب ، ويحقق الاهـــداف المتوقعة منه ، ويواجه المشكلات التى تحدث فى العمل ويعالجها العلاج السليم ، فعليـه أن يحوز مجموعة من المهارات نقسمها الى أربع مهـــارات متداخلة تتفاعـــل سويا وتعزز بعضها بعضا ، بمعنى أن واحدة منها تسهم فى تعميق الاخـــرى ، كما أنها تصقل وتكتمل بها . والطريق الى اكتساب هـــذه المهارات واسعة ومفتوحة ومتعددة الاتجاهات . فمن التعليم الرسمى المنظم — مثـــل مناهج الادارة والاشراف وادارة الافراد ، الى التدريب المبنى على تحـــديد دقيـــق للاحتياجات التدريبية للمشرفين ، فهناك برامج الاشراف ، وتنمية المهـــارات الاشرافية ، والعـــلاقات الانسانية ، والادارة بالاهـــداف ، وتقـــويم الاداء ، والمدخل السلوكى للوظيفة الاشرافية ، الى غـــير ذلك من البرامج التى تهدف الى تنمية جوانب معينة فى العملية الاشرافية . والى جانب مناهج التعليم وبرامج التدريب ، فان التجربة اليومية وممارسة المهام المتنوعة للوظيفة الاشرافية ، تعمق خبرة المشرف وتصقلها ، فيكتســـب الحنكة اللازمـــة للقيـــام بأعبائه بالدرجـــة الواجبة من الكفاءة والفعاليـــة . وأخيرا فـــان التطـــوير التنظيمى — والذى يهـــدف الى تطـــوير الافـــراد والجماعات ويعمل على تنمية قدراتهم على حـــل المشكلات ومواجهة الصراعات وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية — يسهم كذلك الى حـــد كبير فى تعميق مهارات المشرف وزملائه المشرفين الآخرين . وفيما يلى بيـــان بالمهارات التى تقوم المشرف لكى يؤدى دوره بالنجاح المطلوب .

١ — المهارة الفنيـــة

وتعد هـــذه المهارة على جانب كبير من الاهمية بالنسبة للمشرف ومـــن فى حكمه مثل ملاحظ العمال أو رئيس مجموعة عمل . أمـــا فى المســـتويات

الادارية الاعلى (عند المديرين والمديرين العامين) فانها لا تصبح علـى نفس الدرجة من الاهمية . وذلك لان المشرف يقـع عـلى الخط التنظيمى الاول ، ويشرف مباشرة على عمال أو موظفين يؤدون الاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة . ومن ثم فان واجبه أن يكون على وعى تام بأهداف العمل ، والمـام واف بطبيعة العمل ، ودورته ، وحجمه ومواصفاته ، وأدواته وطرق انجازه ، ومعايير قياسه ، والصعوبات التى تكتنفه ، واختصاصات كل عامل والدور الذى يسهم به فى العمل الكلى . كذلك فانه يقوم بتوجيه العاملين تحت اشرافه وتدريبهم وارشادهم لافضل الطرق لاداء واجباتهم والتأكد من المـامهم بالمعايير المطلوبة للاداء . وتقاس المهارة الفنية عند المشرف بمدى قدرته على التطبيق الناجح للقواعـد العلمية والعملية الخاصة بعمل معين (١٥) . بالاضـافة الى قدرته على نقل هذه القواعد والمعلومات للعاملين بحيث يطبقونها عـلى وظائفهم تطبيقا ناجحا أيضا .

٢ ـ مهـارة الاتصـال

رأينا أن المشرف عضو فعال فى الجهاز الادارى فى المنظمة التى يعمـل فيهـا . وأنه يتلقى توقعات متنوعة من الاطراف المعنية ، وأنه يعـد حلقـة وصل بين الادارة والعاملين . وكل ذلك يحتم عليه أن يكون متصلا جيـدا . ويقصد بمهارة الاتصال القدرة على فهم المعانى والافكار والمشاعر والاتجاهات التى تصل اليه من الآخرين . ونقل آرائه وأفكاره واتجاهاته لهم . وتبـادل المعلومات اللازمة بعد تحديد نوعها وكميتها وتوقيت الحاجة اليها ومصـادر

---

(15) G. Terry, **Supervision**, rev. ed. (New York : Irwin, 1978) , P. 12.

الحصول عليها . كما تتضمن مهارة الاتصال أن يتعرف على قنوات الإتصال المتاحة ، الرأسية والافقية الرسمية وغير الرسمية . وأن يتنبه للمشكلات أو المعوقات التى تواجه عملية الاتصالات (١٦) . وذلك جزء هام من مهارة الاتصال ، لان بعض هذه المعوقات قد لا يظهر على السطح ، مثل المشكلات النفسية ، والضغوط التى يصادفها الشخص ، سواء أكان مرسلا أو مستقبلا لرسالة معينة . والحال المزاجية والانفعالية التى يوجد عليها . والنوايا المستترة التى لا يفصح عنها الفرد . والحيل التى يلجأ اليها البعض عند الاتصال بالآخرين — مثل التمارض وانتحال الاعذار للحصول على اجازة أو اعفاء من واجب أو تحصيل حافز — والقنوات غير الرسمية الخفية التى تسرى فيها المعلومات . ودرجات النضوج التى يوجد عليها الافراد . وكذلك المشكلات الاجتماعية من عادات وقيم ومفاهيم . وهناك أيضا المشكلات **اللغوية والكودية والمعانى المختلفة التى تتضمنها الرموز والمصطلحات .** والمشكلات التنظيمية مثل درجة المركزية أو اللامركزية ، وقصور قنوات **الاتصال أو ضعف ادواته أو عدم وضوح الجهات التى توجد** بها المعلومات المطلوبة .

٣ — مهارة الابداع

ونقصد هنا أن يتوفر عند المشرف قدر من الابداع فى ممارسة أعبائه الاشرافية . وخاصة فى تلك الاعمال التى تتطلب التحسين والتطوير —

---

(١٦) على محمد عبد الوهاب ، « نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل » الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، **ادارة الموارد البشرية** . القاهرة : اتحاد البنوك الاسلامية ، ١٩٨٢ ، ص ٣٥٠ — ٣٥١ .

سواء دوره فى العمل أو طرقه أو أدواته ، وكذلك فى عــلاج المشــكلات التى تعترضه . ولا شك أن مجال الانتاج والخدمات يزخــر بفرص عديدة للتجديد والتطوير . وتقاس مهارة الابتكار عند المشرف بتوفر عناصر أربعة (١٧) . هى الاحساس بالمشكلات التى توجد فى قسمة — فنية وانسانية وتنظيمية ، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين . ثــم وفرة الافكار التى توجــد عنده للتطوير أو حل هذه المشكلات . وكذلك عنصر المرونة ، والتى تعنى رؤية الاشياء فى ضوء جديد ومن عدة زوايا ، وربط الاشياء ببعضها والتوفيق بينهــا والخروج بنتائج جديدة . وأخيرا هناك عنصر الاصالة والجدة واختلاف الافكار التى يتوصل اليها الشخص عن تلك الموجودة فعلا أو الشائعة عند الآخرين ، وتميزها عنها وتفوقها عليها .

٤ — مهارة حل المشكلات

وتتمثل هذه المهارة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها واعداد العــــدة لمواجهتها وعلاجها . والتصدى للمشكلات التى تحدث فعلا ، وقبول التحدى الذى تتضمنه ، والنظر اليها على أنهــا فرصة لاختبار القــدرات الاداريــة للمشرف (١٨) واثبات ذاته . وتشمل مهارة حل المشكلات تعريف المشــكلة وتحديد حجمها وطبيعتها وأبعادها والآثار التى ترتبت على حدوثها . وتحديد المعلومات اللازمة لعلاجها . وتحليل هذه المعلومات وفهم الاسباب التى أدت الى تراكم المشكلة . ووضع البدائل المختلفة لحلها — وهنا تجىء مهارة الابتكار والقدرة على الابداع والتجديــد والخروج بحلول مبتكرة جديدة . ومقارنة البدائل

---

(١٧) على عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية . . .** ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ١٢٤ — ١٢٦ .

(18) Hodgetts Op. Cit, P. 258 .

من حيث مزاياها وعيوبها وجدواها العمليـــة وتكاليفها والاحتياطات اللازمة لتطبيقها والنتائج المحتملة لتنفيذها والمشكلات الجانبية التى يمكن أن تحدثها . وانتقـــاء الحل الانسب — وربما تجربته على نطاق ضيق اذا سنحت الفرصة لذلك . واختيار الوقت الملائم لوضعه موضع التنفيذ . ومتابعة الحل المختار والتحقق من علاجه للمشكلة واسهامه فى بلوغ الهدف الذى طـــبق من اجـــله . كما تتضمن مهارة حل المشكلات القدرة على اشراك الآخرين — من المرءوسين والزملاء — فى تحليل المشكلة المبحوثة ، واقناعهم ببذل الجهود المخلصة لحلها ، وتجميع افكارهم وترتيبها وتنسيقها (١٩) . وغنى عن التأكيد أن مهارة المشرف فى هذا المجال تزداد عمقا كلما واجه عددا متنوعا من المشكلات . حيث أن كل واحدة منها تضيف الى معلوماته وتوسع دائرة ادراكه وتصقل قدرته عـــلى حل مزيـــد من المشكلات .

٥ — مهارة العلاقات الانسانية

وأول درجات هذه المهارة وأهمها الاهتمام بالانسان والاستعداد لاقامه علاقات طيبة مع الآخرين . وبمعنى آخـــر حب الناس ودفء المشاعر والرغبة فى توثيق عرى الاخوة والصداقة . فكما يوصينا رسول الله صلى الله عليه وسلم فان التودد للناس نصف العقل . وأن تبسمك فى وجه أخيك صدقة « وأن تلقى اخاك بوجه طلق » . وأنكم « لن تسعوا الناس بأموالكم ولكن سعوهم بحسن الخلق » و « هل أدلكم على شىء اذا فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام » . و و « القِ السـلام على من تعرف ومن لا تعرف » . وقد أدركت الادارة اليابانية

(19) N. Haier, **Psychology in Industry,** 3d ed. (New Delhi : Oxford, 1970) , P. 178.

هذه الحقيقة الفعالية ، حيث ترتكز نظرية (زد) اليابانية على ثلاثة عناصر (٢٠)، يتبلور اثنــان منها فى العلاقات الانسانية . فيعبر الاول عن الود والتآلف بين الادارة والعاملين ، ويؤكد الثانى الثقة المتبادلة بين الطرفين .

وتتضمن مهارة العلاقات الانسانية التعرف على شخصيات الافــراد ودرجات نضوجهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم ومستويات طموحهــم . وهنا تلعب مهارة الاتصال دورا هاما . حيث يطلب من المشرف أن يكــون مفتوح العين ، واعى الاذن ، حاضر الذهن ، متنبه الحواس جميعا . حتى يتعرف عــلى هــذه الجوانب ويتابعها ويحصر التغيرات التى تطرأ عليها . وكما أن الانتاجية مؤشر هــام لقياس نجاح المشرف وفعاليته ، فكذلك العلاقات الانسانية مؤشر هام آخــر يكمل الاول ويتكامل معه .

٦ ــ المهارة التنظيمية والادارية

وقاعدة هذه المهارة أن ينظر المشرف الى القسم الذى يشرف عليه والادارة التى يتبعها والمنظمة فى مجموعها ، من منظور النظم . بمعنى أن هذه الاجزاء جميعا مرتبطة ومتداخلة بحيث يؤثر كل جزء منها فى الآخر ويتأثر به . لذلك فان واجب المشرف أن يتعرف على الاهداف الكلية للمنظمة والاهداف المسندة لادارته ، وتلك المخصصة لقسمه · وأن يدرس خطط الادارة العليا ــ القصيرة والطويلة الاجل ــ ونصيب قسمه منها . وأن يفهم دورة العمل والمساهمة التى يقدمها قسمه فيها . وأن يتعرف كذلك على السياسات المختلفة للادارة وتأثيرها

---

(20) W. Ouchi, **Theory Z** (Reading :Addison - Wisely, 1981), Ch. 4.

على أدائه وواجباته الاشرافية . فالموقف التمويلى للمنظمة مثلا يؤثر على نظام الحوافز وتوزيع الارباح ، ومن ثم على الروح المعنوية للافراد . وسياسات الاختيار والتدريب تؤثر على كفاءة الافراد فى أداء الاعمال المناطـــة بهم . ونظام تقويم الاداء والمعايير التى يتضمنها ، تؤثر على الترقيات وغيرها من المزايـــا التى يمكن للافراد الحصول عليها ... وهكذا فى سياسات أخرى تسويقية وانتاجية .

ان مثل هذه المهارة تجعل المشرف ينظر الى نفسه على أنه عضو فعال فى الجهاز الكبير . وأن عضويته هذه تساعده على أن يؤدى عمله بالشـــكل المطلوب . كمـــا أن أداءه لواجباته يعين الافراد — فى الاقســـام والادارات الاخرى — على اداء واجباتهم على الوجه المطلوب أيضا . **الامر الذى يعـــين المنظمة فى النهاية على أن تعمل بشكل متكامل حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليهـــا .**

وبمـــا أن المشرف يمارس — كما ذكرنا فى بداية هذا الفصل — العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول ، فان قدرا من المهارة الادارية يجب أن يتوفر عنده . ذلك القدر الذى يتمثل فى الالمام بوظائف الادارة — من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة — والتعرف على المساهمة التى يمكن أن يقدمها فى موقعه فى كل **من هذه الوظائف . وبالاضافة الى هذا — وأهم من المعرفة فى حد ذاتها — هو** كيفية تطبيق المعلومات الادارية فى المواقف المختلفة التى يصادفها (٢١) . وهذا ما يسميه البعض بالفن . فقد يلم أحـــد المشرفين الماما كبيرا بالادارة مـــن الجانب العلمى أو الاكاديمى ، ولكنه لا ينجح فى ادارة قسمه . بينمـــا يعرف

(21) Fulmer and Franklin, Op. Cit, P. 11.

مشرف آخـــر معلومات ادارية أقل ، الا أنه يحسن استخدامها ويضعها موضع **التطبيق الصحيح ، فيكون أكثر نجاحا من الاول .**

٧ — المهـــارة الاجتماعية

وأخيرا فان جزءا هاما من المهارة الادارية يتعلق بالبيئة أو المجتمع الذى **يعيش فيه المشرف . فهو — كأى مواطن عادى — يحس بالمشكلات التى توجد** فى هذا المجتمع ويتأثر بها بشكل أو آخـــر . وهو — أكثر من أى مواطن عادى — يتعرف على تأثير هذه المشكلات على العمل والعاملين والمنظمة . وكذلك تأثير المنظمة ودورها فى علاج هذه المشكلات . فأنخفاض الانتاجية — سواء أكـــان ممثـــلا فى نقص كمية السلع التى تقدم للمستهلكين ، أو انخفاض جودتها ، أو تأخـــر وصولها للناس ، أو ارتفاع تكلفتها ، أو تقادمها ، أو فشلها فى اشباع **توقعات المستهلكين ، كل ذلك لا يسبب** فقط عدم رضا المستهلكين ، ولكنه **ايضا** يسهم فى أضعاف الاقتصاد القومى واستهلاك موارده وطاقاته دون عائـــد مجز فاذا فكر المشرف فى وسائل لرفـــع الانتاجية فى قسمه — تساعده فى هذا مهاراته الفنية والابتكارية والانسانية — فانه يسهم فى حل مشكلات مجتمعه (٢٢) . وتنبع مهارة المشرف هنا من المسئولية الاساسية للمنظمة وهى خدمة المجتمع والحفاظ على موارده وتنميتها والاسهام فى حل مشكلاته وزيادة درجة رفاهية أفراده . وهذا ما يمكن أن نسميه الضمير الانتاجى أو الوعى الانتاجى ، والذى تأخـــذ به الآن بلاد أوربية مثل انجلترا أو النرويج ، حيث تنشر تقارير عـــن

---

(٢٢) على عبد الوهاب ، **العنصر الانسانى** ... ، مرجع سبق ذكـــره ، ص ٧٩ .

انجازاتها الاجتماعية ومساهمتها فى تحقيق الاهداف القومية (٢٣) • فتتحمك المنظمات بذلك نصيبها من المسئولية الاجتماعية ، وتتعاون — مع غيرها من المنظمات — فى تحقيق الاهداف الكلية للمجتمع • ولذلك يطلقون على اليابان صفة المجتمع المتعارف أو المتآلف ، تأكيــدا لهذا المعنى •

المشرف والانتاجية

بعــد أن تعرفنا على أبعاد وظيفة الاشراف ، والدور الذى يلعبه المشرف **والمسئوليات التى تقع على عاتقه ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى** يجب أن يحوزها ، نستطيع أن نتعرف علىالمشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم • **ويتمثل ذلك فى ارتفاع انتاجية الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم ، ومطابقة ادائهم للمعايير الموضوعة حسب الاهداف المحددة • وغالبا ما يكون المشرفون** الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية على النحو التالى من الخصائص والمهــارات والانماط السلوكية : وهى كما ذكرنا فى حال الافراد العاملين ، نضــــوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنــوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى • ونضيف الى ذلك فى حالة المشرف عددا آخر من الخصائص •

١ — فهم أهداف المنظمة — الرئيسية والفرعية ، وأهداف الادارة التى يتبعها ،

---

(23) G. Saad, and H. Shapiro, « On Societal Productivity : Implication of the Past and Directions For The Future, » Economic and Business Review, Ain shams univeristy , 1984) P. 111.

وأهداف القسم الذى يرأسه ، والعلاقة المتداخلة بين هذه الاهـــداف جميعا .

٢ ـــ الاستعداد الذهنى والنفسى للمشاركة الفعالة ـــ بالفريق الذى يعمـــل معه ـــ فى تحقيق هذه الاهداف .

٣ ـــ التعاون مع الادارة ، وابـــداء الرغبة الصادقة فى وضع خططها موضع التنفيذ .

٤ ـــ التعاون مع العاملين لتكثيف قدراتهم وتعميق مهاراتهم لبلوغ المستويات المحددة للاداء .

٥ ـــ الرغبة فى تنمية المعلومات والمهارات وتعميق الخبرات والحرص على الافادة من الفرص المختلفة لذلك (برامج التنمية والتدريب داخل المنظمة أو خارجها) .

٦ ـــ اطلاع الادارة على نتائج العمل ، وابلاغها بأية مشكلات تعترض ســـير العمل ، وتقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات وتحسين نتائـــج العمل .

٧ ـــ المرونة والاستعداد للتغير ، ودراسة التغيرات الفنية والتنظيمية التى تقررها الادارة . وكذلك القدرة على تغيير الآخرين ـــ مثلا علاج سلوك العامل غير المنتظم ، وتغيير بعض العادات السيئة كالتدخين اثناء العمل . واستخدام الاسس النفسية والسلوكية (٢٤) فى احداث التغيير المطلوب ،

(24) L. Donaldson, **Behavioral Supervision** (Reading : Addison - Wesley, 1980) , P. 1.

٨ ــ التمتع باحترام المرءوسين وتقديرهم (٢٥) وثقتهم فى مهاراته وقدراتـــه ، فهـــم يتبعون ارشـــاداته ويعملون بتوجيهاته ويتعاونون معه لزيـــادة الانتاجية .

٩ ــ الاتصال الجيـــد بكافة الاطراف المتعاملة معه ، والقدرة على تبـــادل المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة ــ على تعارضها ــ والتوفيق بينها والاخـــذ بأحسنها .

١٠ ــ القدرة على مواجهة المشكلات ، وتحمل الاحباط (٢٦) وامتصـــاص نواحى الفشل أو عدم الوصول الى الغرض المطلوب ، والبحث عن علاج ذلـــك .

١١ ــ وجود قدر من المرح وروح الدعابة ، والقدرة على تلطيف جو العمل الجـــاد (٢٧) فيروح عن مرءوسيه ويخفف عنهم بعض متاعب العمل .

١٢ ــ مراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المقررة ، وفحص الاسباب التى تكمن وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعة .

١٣ ــ اتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات ، وتحرى الحقائق والبيانات الصحيحة ، والصبر على تحليل هذه البيانات ، والروية فى البحث عن انسب الحلول القابلة للتطبيق والمحققة للاهداف بأقل ما يمكن من تكاليف .

---

(25) J. Black, The Basics of Supervisory Management (Tokyo : Mc Graw - Hill Kogakusha , 1975) , P. 16.

(26) Du Brin, **Op. Cit.,** P. 27 .

(27) Black, **Op. Cit.,** P. 16 .

١٤ — الحزم والحسم فى المواقف التى تتطلب ذلك ، والعدالة فى تطبيق الجزاءات واجراءات التأديب والانضباط .

١٥ — روح المبادأة والابتكار ، والتنافس وتقبول التحدى ومواجهة صعوبات العمل والتغلب عليها .

ومن جهة أخرى فان المشرف الذى يتميز بانخفاض انتاجيته وانتاجية قسمه ، فأنه يتميز بخصائص وسلوكيات أخرى . مثل انتحال الاعذار ، وعدم القدرة على التكيف ، والمجادلة وعدم الاستعداد للتغير ، ونفاد الصبر وسرعة الغضب ، والتوتر وضعف الثقة فى النفس ، وتدنى مستوى الطموح ، ونقص القدرة على تحمل مصاعب العمل ، والافتقار الى روح المبادأة والابتكار ، وعدم متابعة العاملين والتراخى فى تطبيق النظام ، واغفال مشكلات الافراد ، ونقص القدرة على فهم أهداف العمل وربطها ببعضها ، وعدم التنبه للصعوبات التى تصادف تنفيذ الخطة ، وضعف القدرة على التنسيق ، وعدم الاهتمام بتطوير نفسه أو تنمية العاملين معه ، وعدم الاهتمام بتطوير العمل أو تحسين نتائجه .

دور المشرف فى زيادة الانتاجية

يستطيع المشرف أن يزيد انتاجيته اذا اتبع الخطوات العملية والنواحى السلوكية الآتية ، والتى يوجد كثير منها فى حالة المشرفين مرتفعى الانتاجية كما ذكرنا آنفا .

١ — صدق التوكل على الله تعالى وطلب العون منه والنية الصادقة فى العمل المخلص الجاد .

٢ — الوعى الكامل بأهمية الانتاجية ، ليس فقط للافراد والمنظمة ، ولكن أيضا للمجتمع الكبير واسهامها فى تقدمه .

٣ ـ فهم الاهداف الكلية والجزئية والتعرف على خطط الادارة لبلوغها ، وفهم دوره جيدا وأدوار العاملين تحت اشرافه ، وعلاقة القسم الذى يرأسه بالوظيفة الكلية للمنظمة .

٤ ـ فهم المعايير المحددة للانتاجية ، وشرحها للعاملين وتوضيح أهمية الالتزام بهـا .

٥ ـ الثقة بالنفس ومعرفة نواحى القوة والضعف عنده ، وعلاج الاخـيرة وتنمية الاولى . والسعى الدائب لتعميق معلوماته وصـقل مهاراته ، ومعرفة طرق اكتسابها .

٦ ـ التعرف على الابعاد الفنية للعمل ، من طـرق وأساليب ، ومعـدات وخامات . وفهم دورة العمل ونقاط الاختناق المحتملة والمشكلات المتوقعة وطرق علاجها .

٧ ـ الاهتمام بتحسين العمل وتطويره والتعاون ـ فى هذا المجال ـ مع الادارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى .

٨ ـ فهم الدور الذى تقوم به النقابة ، والثقة بها ، والاستعداد للتعاون معها ، ووضع المصلحة الكلية ـ وهى مزيج من مصلحة العمل والعاملين ـ فى الاعتبار الاول .

٩ ـ التعامل مع العاملين تحت اشرافه باعتبارهم فريق عمل واحدا متكاملا ، ويمكن فى ذلك ان يتبع الخطوات الآتية (٢٨) :

١ ـ ان يجعل الافراد يفهمون أهداف الجماعة ويحصل على اقتناعهم والتزامهم بهـا .

---

(٢٨) على عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** ... ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٦ .

٢ — أن يدرس قدرات كل فرد جيدا ، بحيث يسند اليه الدور الذى يمكنه اجادته .

٣ — أن يشترك الافراد فى تقرير خطوات العمل التى سيقومون بتنفيذها .

٤ — أن يشرك الافراد الذين يتميزون بالتقارب — العلمى والاجتماعى — فى الاعمال التى تتطلب درجة كبيرة من التعاون .

٥ — أن يتنبه لمشكلات التنافر أو البغض أو عدم التعاون بين الافراد ، ويحلها فى الوقت المناسب .

٦ — أن يشجع التنافس بين أعضاء الجماعة ، بالشكل الذى يرقى بالاداء ولا يصل الى حد الصراع .

٧ — أن يغير فى واجبات الاعضاء — اذا سمحت طبيعة العمل — حتى يلموا بكل أعمال الجماعة ويزيد ترابطهم .

٨ — أن يتنبه للافراد المنعزلين ، ويتعرف على أسباب انعزالهم ويعالجها .

٩ — أن يشجع الافكار الجديدة ، ويتقبل الجيد منها .

١٠ — أن يشرك أعضاء الجماعة فى مناقشة المشكلات الحالية والمتوقعة ويطلب منهم اقتراح حلولها .

١١ — أن يشجع أعضاء الجماعة على تقويم أعمالهم ويطلب منهم اقتراحات محددة لتحسين الاداء .

١٣ — أن يحيط الجماعة علما بالتغيرات المستقبلة ويشرحها لهم ويطلب اقتراحاتهم بشأنها .

١٤ ـ أن يبنى علاقته مع الجماعة على الثقة والوضوح ، ويشجع الاعضاء على الثقة بأنفسهم وتنمية قدراتهم .

١٥ ـ أن يشجع صداقات الاعضاء والاحترام المتبادل بينهم ، حتى يقوى شعورهم بالانتماء للجماعة وللمنظمة ككل .

خلاصة

تناولنا فى هذا الفصل دور المشرف فى زيادة الانتاجية . فعرضنا لوجهات النظر المختلفة عن الاشراف . وهى وجهة النظر التقليدية التى كانت تعتبر المشرف الرجل الهام أو الاساسى ، وذلك لتعدد الانشطة التى كان يؤديها . ووجهة نظر الشخص الذى يقع فى الوسط بين الادارة والعاملين . والمشرف الحدى الذى لا ينتمى للادارة ولا ينتسب للعاملين . والمشرف العامل الذى يعتبر أحد العمال لانه لا يدير ولا يتخذ قرارات وانما ينفذ ما يسند اليه من أعمال . والخبير السلوكى الذى يوصف بذلك لانه يشرف على عاملين ويتعامل مع العنصر الانسانى الذى يحتاج الى خبرة ومهارات سلوكية .

ثم عرفنا الاشراف بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول فى التنظيم . فأما العملية الادارية فهى عملية اجتماعية مستمرة تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد . وذكرنا أن الاشراف نشاط يمارس على عدة مستويات تنظيمية ، الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية أو المباشرة . الا انه ينصرف فى الاغلب الاعم الى مستوى الادارة المباشرة ، حيث يرأس المشرف عمالا أو موظفين ، ينفذون ما يسند اليهم من أعباء . وقلنا أن المشرف

هو ذلك الشخص الذى يؤدى نصيبه من العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول . ويتحمل مسئولية أداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة تسهم بدورها فى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة .

ثم عرضنا لمسئوليات المشرف ، والتى تتكون من مجموعة من الاعباء المتداخلة المتفاعلة ، باعتباره طرفا فى الجهاز الادارى وحلقة وصل بين الادارة والعاملين . وهذه المسئوليات هى الانتاج — الوظيفة الرئيسية للمشرف . وتوزيع العمل ، وهو اسناد العمل المناسب للشخص المناسب فى الوقت الصحيح . والتدريب ، الذى ينمى القدرات والمهارات كما يعمق الاتجاهات الايجابية عند العاملين . والتنسيق — الترابط والتكامل مع مجهودات الآخرين ، والطرق والاساليب ، التى تكفل اداء العمل بأفضل النتائج واقل التكاليف . وتقويم الاداء — قياس النتائج التى يحققها الافراد وما يترتب على ذلك من تطوير وعلاج . والاتصال ، الذى يشمل تبادل المعلومات وتعميق الافكار والاتجاهات . والتحفيز — دفع الافراد للاداء المتميز . والروح المعنوية ودراسة العوامل المؤثرة فيها ارتفاعا وانخفاضا . والتكاليف والعمل على خفضها كلما كانت هناك فرصة لذلك . والامن والسلامة المهنية — الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم . والانضباط — التأكد من التزام الافراد بالقواعد والنظمة الموضوعية .

واوضحنا أن المشرف عندما يمارس اعباءه المتنوعة يواجه توقعات مختلفة من أطراف متعددة . فللمرءوسين مطالب وتوقعات ، تتبلور فى النواحى الانسانية والعاطفية والاجتماعية . وللرؤساء ايضا مطالب وتوقعات ، ينحصر معظمها فى الجوانب الفنية للعمل . كما أن الزملاء لهم كذلك توقعات تتلخص فى التعاون وتوثيق الصلات وتحقيق التكامل فى نتائج العمل . ثم ان هناك أيضا توقعات

الادارة العليا التى تنحصر فى الالتزام بالاهداف والخطط والسياسات المقررة .
وكذلك تضع نقابات العمال توقعات ومطالب حول حقوق العمال وظروف العمل المحيطة بهم وكفايتهم الانتاجية .

ثم انتقلنا الى المشكلات التى يواجهها المشرف فى عمله ، وقسمناها الى فنية — تتعلق بالمنتج وأساليبه وأحجامه ومواصفاته والادوات المستخدمة فيه . وانسانية تتصل بالعوامل النفسية والسلوكية والعلاقات الاجتماعية للعاملين . والمشكلات التنظيمية والادارية التى تتعلق بالتركيب التنظيمى والعلاقات بين الاذارات والاقسام والافراد ، وتنسيق هذه العلاقات وحركة العاملين من اختيار ونقل وترقية وغيرها. وأما المشكلات البيئية فهى التى تحدث فى البيئة المحيطة ، من القيم والعادات وأنماط السلوك ، وتؤثر على المشرف والعمل بشكل غير مباشر .

وعرضنا بعد ذلك للمهارات التى يجب على المشرف أن يحوزها حتى يتمكن من القيام بأعبائه المتعددة . وقسمناها الى المهارة الفنية ، وهى الالمام بالعمل . ومهارة الاتصال ، وتشمل تبادل المعانى والمعلومات والافكار والاحاسيس ، ومهارة الابتكار ، وتعنى التجديد والابداع والتطوير . ومهارة حل المشكلات ، وتمثل الرؤية الصحيحة للمشكلات واتباع الاسلوب العلمى فى تحديدها وعلاجها واشراك الآخرين فى حلها ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلة واعداد العدة لمواجهتها . ومهارة العلاقات الانسانية التى تتمثل فى القدرة على اقامة علاقات طيبة سعيدة مع الآخرين ، والمهارة التنظيمية والادارية التى تستند الى نظرة النظم والالمـام بأبعـاد العملية الادارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة . والمهارة الاجتماعية التى تتمثل فى الاحساس بمشكلات المجتمع والرغبة فى الاسـهام بنصيب معقول فى حلها .

ثم أوضحنا الخصائص والانماط السلوكية التى توجد عند المشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم وهى — كما فى حالة الافراد مرتفعى الانتاجية — نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . بالاضافة الى ذلك فهم أهداف المنظمة ، والاستعداد النفسى والذهنى للمشاركة الفعالة فى تحقيقها ، والتعاون مع الادارة والعاملين ، والرغبة فى صقل المعلومات والمهارات ، واطلاع الادارة على نتائج العمل ومشكلاته وتقديم الاقتراحات الملائمة ، والمرونة والاستعداد للتغيير ، واحترام المرءوسين وتقديرهم ، والاتصال الجيد بالاطراف المعنية ، والقدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الاحباط والصعاب . وروح الدعابة . ومراقبة نتائج العمل والدقة فى قياسها . واتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات . والحزم فى المواقف والعدالة فى تطبيق الجزاء ، وروح المبادأة والتنافس والتحدى . وأما المشرف الذى تنخفض انتاجيته فلا يتمتع بهذه الخصائص ، كما توجد عنده أنماط سلوكية سلبية .

وأخيرا تكلمنا عن دور المشرف فى زيادة الانتاجية والذى يتمثل فى التوكل على الله تعالى ، والوعى الكامل بأهمية الانتاجية ، وفهم الاهداف ، والثقة بالنفس ، وتنمية المهارات ، وفهم الجانب الفنى للعمل جيدا ، والاهتمام بتحسينه وتطويره ، وفهم دور النقابة وتقديره والتعاون معها لتحقيق المصالح المشتركة ، وادارة فريق العمل الذى يرأسه بالشكل الذى يحقق أكبر درجة من الرضا للعاملين وكذلك تحقيق النتائج المطلوبة فى العمل بالكفاءة والفعالية الواجبة .

الفصـــــل الرابـــع

دور الادارة فى زيادة الانتاجيـــة

اهـــداف الفصل

ضع أمامك الاهداف التالية لتحققها بقراءة هذا الفصل :

١ ـ التعرف على الادارة بالاهداف وأهم ما يميزها عن غيرها من المدارس الفكرية .

٢ ـ فهم خطوات الادارة بالاهداف بالتسلسل السليم .

٣ ـ استيعاب مزاياها ومشكلاتها وشروط تطبيقها .

٤ ـ التعرف على وجهات نظر المديزين تجاهها .

وأخيرا ٥ ـ التصور الصحيح لتنفيذ الادارة بالاهداف بالشكل الـــذى يحقق زيادة الانتاجية .

عناصر الموضـــوع

* مقدمـــة
* ما هى الادارة بالاهداف
* خطوات الإدارة بالاهداف
* الإدارة يالاهداف والمدارس الاخرى
* الادارة بالاهداف وإتخاذ القرارات
* المزايا والمشكلات
* اتجاهات المديرين
* التطبيق الناجـــح
* الادارة بالاهداف والانتاجية
* خلاصـــــة

نقـــاط للتفكـــير

١ — ضع ثلاثة أهداف تريد تحقيقها فى وظيفتك — رتبهـــا حسب أهميتها .

٢ — ضـــع ثلاثة أهداف أخرى شخصية تريد تحقيقهـــا لنفسك .

٣ — فكر فى الطرق الملائمة لتحقيق هذه الاهداف .

٤ — حـــدد المعايير التى تعتقد أنها تقيس نجاحك فى بلوغ الاهداف الموضوعة .

٥ — ناقش مع زملائك أهم ثلاث مشكلات فى العمل ، وفكر فى مداخل علاجها . ثم اقـــرأ هذا الفصل وقرر بعـــد ذلك هل تصلح الادارة بالاهداف لعلاج هذه المشكلات أم لا ، وأسبابك فى ذلك .

٦ — هل تعتقد أن الادارة بالاهداف يمكن تطبيقها فى شركات القطاع العام ؟ اذكر الاسباب سواء أكانت اجابتك نعم أم لا .

مقدمـــــة

نخصص هذا الفصل لدراسة أحـــد الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، وهو الادارة بالاهداف * ، التى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بـــين الادارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية . لذلك فهى تسمى أحيانا الادارة بالانتاجية ، والادارة بالنتائج ، والادارة بالالتزام ... تأكيدا لهذا المعنى . وننـــوى فيما يلى أن نعالج بضع قضايا هامة هى مفهوم الادارة بالاهداف والخطوات التى تتكون منها . والفرق بين الادارة بالاهداف والمدارس الادارية الاخرى ، وعلى وجه الخصوص مدرسة الادارة العلمية والعـــلاقات الإنسانية . ودور الادارة بالاهداف فى اتخـــاذ قرارات أكثر فعالية . والمزايـــا والمشكلات التى تترتب على تطبيقها . ووجهات نظر المديرين وآرائهم بشأنها . والتنفيذ السليم للإدارة بالاهداف حتى تسهم بالقدر المطلوب فى زيادة الانتاجية .

ما هى الادارة بالاهـــداف

منـــذ أن ابتكر أســـلوب الادارة بالاهداف فى أواسط الخمسينات مـــن هذا القرن . وهناك محاولات كثيرة لتوضيح المفهوم وتداوله بين البـــاحثين والممارسين . فتجد مجموعة كبـــيرة من التعريفات ، يحاول كل منها أن يبرز

---

* هذا الفصل مأخوذ ــ بتصرف وتنقيح ــ من بحث المؤلف « الادارة بالاهداف ــ نحو تفاعل أفضل بين الادارة والافراد » . **المجلة العلمية للاقتصـــاد والتجارة** ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، عـــدد ١٩٨١ . وبحـــث آخر للمؤلف أيضا « الادارة بالاهداف فى مصر ــ دراسة ميدانية لتوقعات التطبيق واحتمـــالات النجـــاح » . **سلسلة الدراسات الميدانية عدد ٢** القاهرة المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٧ .

جانبا أو آخر من جوانب الادارة بالاهداف ، أو يؤكده ، أو يعتبره أهم العناصر التى تساعد على نجاحها . فنجد مثلا فى محاولة للتمييز بين الادارة بالاهداف والادارة التقليدية أن الاولى تعرف بأنها تنقل عملية تحديد الاهداف والرقابة من التركز فى يد الادارة ، وتجعلها عملية مشتركة بين الادارة والافراد ، على المستويات التنظيمية المتعددة (١) . وتعرف كذلك بأنها أسلوب من أساليب الادارة يمكن من خلاله للمنظمة كلها — ادارات واقساما وأفرادا — تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول اليها فى المجالات الرئيسية لاختصاص ومسئولية هذه الادارات والاقسام والافراد ، فى فترة زمنية معلومة (٢) .

وتبرز تعريفات أخرى بجانب تقويم الاداء ، وتقول إن الادارة بالاهداف أسلوب منظم للتقويم ، يتفق بموجبه الرؤساء والمرءوسون على الاهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التى تدخل فى مسئولياتهم ، ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدمهم نحو الهدف ومساهمة كل منهم فى تحقيقه (٣) . ويتناول كتاب آخرون النتائج فى أسلوب الادارة بالاهداف ، وذلك لان المدير أو المشرف يضع أمامه نتيجة معينة يريد بلوغها . وهو يحدد هذه النتيجة بشكل زمنى ويقسمها الى عدة نتائج جزئية ، ويسأل نفسه عن الاسلوب الذى

(1) J. Hunt, **The Restless Organization** (New York : Wiley, 1972) P. 353.

(2) B. Scanlan, **Principles of Management and Organizational Behavior** (New York : Wiley, 1978 P. 93.

(3) G Odiorne, **Mbo II A System of Managerial Leadership For The 80,s** (Belmont : Pitman 1979) Ch. 2.

يمكنه من بلوغ هذه النتائج ويستخدم مؤشرات معينة لقياسها (٤) .

ويفضل آخرون فى تعريفهم للادارة بالاهداف ، أهم العناصر التى تتكون منها وتساعدها على النجاح . فالادارة الفعالة بالاهداف هى التى تؤكد تحديد الهدف وتتضمن اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرءوسين فيما يتعلق بنواحى التقدم نحو الهدف أو الصعوبات التى تعترضه ، وتوفر الفرص المناسبة للاشتراك فى اتخاذ القرارات ، حتى ولو كان القرار الاخير يتخذ بواسطة مستوى ادارى أعلى (٥) . وبذلك تعمل الادارة بالاهداف على التوفيق بين الاهداف القصيرة والطويلة الاجل ، وحسن استغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هذه الاهداف (٦) . فهى اذن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهداف المنظمة (٧) . من انتاجية وأرباح وتوسعات ، مع الاهداف الشخصية للمديرين من مشاركة وتطوير ذاتى . وكذلك الاهداف الشخصية للافراد ، من رقى وتقدم وتنمية .

والواقع أن لكل من التعريفات السابقة ما يبرره من الجوانب النظرية والواقع العملى سويا ، فمثلا ذلك التعريف الذى يركز على تقويم الاداء ترجع جذوره الى نشأة الادارة بالاهداف وذلك لان تقويم الاداء والمشكلات المصاحبة له من اخطاء انسانية تقلل من عدالته وموضوعيته ، وبالتالى دقة نتائجه وما يترتب على هذه النتائج من مزايا يحصلها العاملون أو

---

(4) L. Miller, **Behavior Management : The New Science of Managing People** At Work (New York : Wiley, 1978) , P. 74.
Approach (Reading : Aaddison - Wesley , 1974) ,P. 231 .

(5) D. Hellriegel, and J.Slocum, Jr., **Management** :A Contingency

عقاب يلحق بهم .. هذه المشكلات دعت المفكرين الى التوصل لطريقة تعالج أخطاء التقويم ، فكانت الادارة بالاهداف . وكان أساس هذه الطريقة ان التحديد الدقيق للاهداف والاتفاق عليها بين الرؤساء والمرءوسين ، وكذلك الاتفاق على المعايير التى تقيس الوصول الى هذه الاهداف ، سيجعل تقويم النتائج قائما على أساس موضوعى لا مجال للتحيز الشخصى أو الأخطاء الانسانية فيه . وأما التعريفات التى تصف الادارة بالاهداف وصفا أوسع من مجرد كونها ~~لعلية~~ أداة للتقويم الموضوعى للاداء ، فلها أيضا ما يبررها . وذلك لان الادارة بالاهداف تشمل فى الواقع كل الوظائف الاساسية للعملية الادارية . فهى اداة تخطيطية ، لانها تعنى بتحديد الاهداف وبحث أفضل الطرق لبلوغها ودراسة للامكانات اللازمة لتنفيذ هذه الطرق . كما أنها تضع مقاييس محددة وتوجه عنايتها الى النتائج ، وتعمل على توضيح الادوار لتحديد المسئولية (٨) . وهى أيضا أداة تنظيمية اذ يسند المدير أو المشرف العمل الملائم للشخص المناسب ، ويوفر له الامكانات المطلوبة للاداء ، ويحدد العلاقات بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم . ثم هى كذلك أداة قيادية ، لان المدير يشارك مرءوسيه فى اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف . وهو لذلك يدرس قدراتهم ويفحص دوافعهم وطموحهم . ومن ثم فان الادارة بالاهداف أداة للدافعية ، تشحذ همم الافراد وتساعدهم على اشباع حاجة اثبات الذات (٩) . ثم يقوم المدير بتدريبهم ورفع مستويات مهاراتهم لتكون لمشاركتهم أكبر درجة من الفعالية . وبعد أن يتفق معهم على جدول العمل

(8) Luthans & Martinko, Op. Cit., P. 56
(9) Gillespie, Op. Cit., P. 203

فهو يتابعهم ويوجههم ويرى ما ينفــذ من البرنامج المتفق عليــه وما لاينفــذ واسباب ذلك . **واخيرا فان الادارة بالاهــداف اداة رقابية ، اذ يقوم المدير أو** المشرف بعد أن يتم الاداء المطلوب بقياس النتائج مــع مرءوسيه ، طبقا للمعايير التى حددوها سويا عنــد وضــع الخطة ، ويفحص معهم نقــاط القــوة والضعف فى الاداء . وسبل تصحيح الاخطاء التى حدثت ، وذلك عن طريق تغيير الاهداف أو اعادة النظر فى المقاييس أو تعديل الموارد أو الانشطة (١٠) .

ومن هذا نرى أن الادارة بالاهداف تجمع وظائف الادارة كلها وتضعها فى اطــار متكامل(١١)ولذلك فنحن نميل الى النظر اليها بمنظار شامل.ونعرفها بأنها أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الادارة ، وهى التخطيط والتنظيم والتوجيــه والقيادة والرقابة ، ويعمــل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمــادية ، والفنية والمعنوية ، والتعاون بين الرؤساء والمرءوسين على تحديد أهــداف متحركة متطــورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بنــاء على معايير موضوعية (١٢) . ويــوفق بين الاهــداف العامة للمنظمة والخاصة للعاملين ، ويحقق المشــاركة الايجابية بين الادارة والافراد ، فيزيد الفعالية الكليــة للمنظمة ويســاعدها عــلى الوصول الى غاياتها بنجاح .

خطوات الادارة بالاهــداف

تتكون الادارة بالاهــداف مــن خطــوات منظمة يقوم بهــا الرؤساء والمرءوسون . أما الرؤساء فهم المديرون والمشرفون على مستويات مختلفة ،

---

(10) Luthans & Martinko, **Op. Cit.,** P. 211.
(11) D. Hunter, **Supervisory Management : A Skill Building Approach** (Reston : Reston Pub. Co., 1981) , P. 56 .
(١٢) على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، القاهرة : مكتبة غريــب ، ١٩٨٤ ، ص ٢٢ — ٢٣ .

وأما المرءوسون فيتراوحون من المديرين الى رؤســاء الاقســام العاملين — ولو أن بعض الكتاب والممارسين يعتقدون ان الادارة بالاهــداف يجــب أن تقف عنــد مستوى الادارة التنفيذية ولا تتعداها للمستويات الادنى من ذلك .

وفيما يلى شرح للخطوات التى يستلزمها أسلوب الادارة بالاهداف لكى يحقق الغرض المطلوب منــه .

أولا : يطلب الرئيس من المرءوس أن يضع فى ورقة مكتوبة تصوراتــه عــن الفترة الزمنية المقبلة (ثلاثة أو ستة اشهر او سنة) ويحــدد فى هــذا التصور البنود التالية :

١ — الاهداف العمليــة والشخصية التى يرى ضرورة تحقيقها ويعتقد فى امكانية بلوغها .

٢ — البدائل المختلفــة للوصــول الى هذه الاهداف ، أى الطــرق والاساليب التى يمكن اتباعها لتحقيق الاهداف الموضوعة .

٣ — الصعوبات أو العقوبات التى يتوقع أن تعترض سبيل تحقيق هذه الاهــداف .

٤ — المداخل المختلفة لمواجهة هــذه العقبات والتغلب عليها .

٥ — المعايير التى يمكن استخدامها لقياس النتائج المحصــلة وتقييــم الكفاءة والفعالية فى تحقيق هذه النتائج .

ثانيا : يقوم الرئيس والمرءوس بمناقشة هذا التصور أو الخطة المبدئيــة . وللرئيس أن يعدل فى محتوى هــذه الخطة أو يضيف عليهــا أو يحذف منها . وقد يطلب من المرءوس أن يعيد كتابة التصور من جــديد بعــد

ادخال التعديلات التى اتفق عليهـا . وهكذا حتى يصل الطرفان سويا من خلال المناقشة والحوار والتقييم وتبادل وجهات النظر الى ورقـة عمل تحتوى على تحديد واضـح للاهـداف المتفق عليهـا ومعايير قياس تحصيلها وطريقـة التنفيذ ومجالات المسئولية ، والواجبات التى سيقوم بهـا المرءوس ، والواجبات التى سيتحملها الرئيس والمساعـدات التي سيقدمها للمرءوس اثناء التنفيذ ، مـع التركيز عـلى نقـاط محـددة للتحسين المسـتمر فى الاداء وسـبل تعاون الطرفين لتحقيق التحسين والتطويـر .

ثالثا : يقوم كل مـن الطرفين بأداء دوره . فيبدأ المرءوس بالتنفيـذ حسب البرنامج المتفق عليـه ، ويقوم الرئيس بأداء واجباته وتقديم التسهيلات والمساعدات المطلوبة . ويجرى الرئيس الى جانب ذلك متابعة مستمرة للوقوف عـلى سير العمل والنتائج المرحليـة التى يتم تحقيقها ومقابلة هـذه النتائج للجدول الزمنى المحدد فى برنامج العمل . ويتنبـه لايـة مشـكلات تعـترض التنفيـذ فيتعاون مـع المرءوس لحلهـا قبـل استفحالها .

رابعا : يجتمع الرئيس والمرءوس مرة اخرى بعـد إنتهاء الفـترة الزمنيـة المحددة لبلوغ النتائج المطلوبة . ويقوم الطرفان بتقويم الاداء بناء عـلى المقاييس التى اتفقا عليهـا عند وضع الخطة . وينصب التقويم عـلى استعراض النتائـج المحققة ومقارنتها بالاهداف الموضوعـة ، وبحث الفروق أو الاخطاء أن وجـدت وفحص أسبابها ، وعلاجها وبحث طرق تفاديها مستقبلا . ويقوم الطرفان بناء على نتائج التقويم بوضـع خطة جديدة توضح فيها الاهداف الجديدة ، وبدائل بلوغهـا ، والمشـكلات

المتوقعة ، ومداخل حلها ، ومعايير القياس ، بالاضافة الى خطوات محددة للتحسين والتطوير ، تستفيد من نقاط القوة وتتفادى نقاط الضعف فى الاداء السابق .

الادارة بالاهداف والمدارس الادارية الاخرى

هناك فروق جوهرية بين اسلوب الادارة بالاهداف ، والمدارس الادارية التى سبقتها فى الفكر الادارى ، كما أن هناك مجالات للتشابه . وأبرز هذه المدارس مدرستا الادارة العلمية والعلاقات الانسانية . وقد ساهمت هاتان النظريتان فى اثراء الفكر الادارى من ناحية ، وفى تزويد الممارسين بأدوات وممارسات ، كان لبعضها أثر كبير فى نجاح الاعمال ، ولم يكن لبعضها تأثير ملموس . واذا أردنا أن نقارن العناصر الرئيسية لهاتين المدرستين بالادارة بالاهداف نجد ما يلى .

١ — محور الاهتمام

كان اهتمام الادارة العلمية منصبا على الانتاج والطريقة المثلى للاداء واستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة استغلالا اقتصاديا أمثل لزيادة الانتاجية . أما اهتمام العلاقات الانسانية فيتوجه نحو العاملين ودراسة انماط سلوكهم ودوافعهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم — منفردين ومجتمعين وبحث أفضل الطرق للتعامل معهم . وعلى هذا فان الادارة العلمية اغفلت الجانب الانسانى للعمل ، أو لم تعطه الاهتمام الواجب . كما أن العلاقات الانسانية ركزت تركيزا شديدا على الانسان دون دراسة العوامل البيئية المحيطة به . وتحاول الادارة بالاهداف أن تتفادى هذه الاخطاء فهى تركز على الانتاج والانسان سويا عن طريق دمج أهداف العمل وأهداف العاملين . وتحاول

تحقيق مصلحة العمل من خلال الافراد واشباع حاجات الافراد من خلال العمل .

٢ ـ وضع الاهداف

تضع الادارة طبقا لاسلوب الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، أهدافها الطويلة والقصيرة الاجل وتحدد الاهداف الكلية للمنظمة ، والاهداف الفرعية والجزئية لكل ادارة وقسم وشعبة . وربما تطلب الادارة العليا من الادارات والاقسام قبل فترة من وضع الخطة ان يقدموا اقتراحاتهم عن أهداف الخطة المقبلة . وأما أساس الادارة بالاهداف فهو أن يحدد الرؤساء والمرءوسون الاهداف التى يمكنهم تحقيقها فى الفترة الزمنية القادمة . وتشجع الادارة المرءوسين على أن يضعوا أهدافا شخصية الى جانب أهداف العمل .

٣ ـ برنامج العمل

تصمم الادارة طبقا لاسلوب الادارة العلمية الذى يفصل بين وظيفتى التخطيط والتنفيذ ، برنامجا محددا للعمل وخطوات تفصيلية للتنفيذ يقوم العاملون باتباعها . أما برنامج العمل وخطوات التنفيذ طبقا للعلاقات الانسانية ، فان الادارة تضعها بصفة رئيسية وتأخذ راى الافراد فيها . وقد لا يكون لهذا الراى دور جذرى فى وضع الخطة او أسلوب العمل . أما الادارة بالاهداف فأساسها أن يشترك المرءوسون مع الرؤساء فى تصميم برنامج العمل بعد أن اشتركوا أيضا فى تحديد الاهداف ، أى أن التخطيط والرقابة تعتبران مسئولية مشتركة بين الرؤساء والمرءوسين .

٤ ـ الحوافز

تعطى الادارة العلمية حوافز مادية ، تتناسب مع زيادة انتاجية العامل . وتعتقد الى حد كبير أن الفرد يبذل مجهودا أكبر ويزيد من عطائه اذا وجد مزيدا من الحوافز المادية المتمثلة فى المكافآت المالية والعلاوات والبدلات .. الخ . أما العلاقات الانسانية فتؤكد الحوافز المعنوية الى جانب المادية . وربما أعطتها جانبا أكبر من الاهمية فى دفع العاملين على العمل ، اذ انها تعتقد أن الفرد الناضج يجد فى اثبات الذات واعتراف الآخرين بجهوده وتقديرهم لها دافعا كبيرا على العطاء وزيادة الانتاج . وتجمع الادارة بالاهداف بين الحوافز المادية والمعنوية فى نسيج متوازن . فمجرد اشراك المرءوس فى تحديد الاهداف وتقرير الطرق المناسبة لبلوغها ووضع معايير القياس يعد حافزا معنويا . اذ أن الادارة بذلك تعتبر العاملين أشخاصا ناضجين يستطيعون التفكير فى المستقبل وتتوفر عندهم القدرة ـ بدرجات متفاوتة ـ على اتخاذ القرارات بناء على المقارنة والاختيار . بالاضافة الى هذا فان الادارة تقرر حوافز مادية أيضا . وكلا النوعين من الحوافز تربطه الادارة بالتحصيل ، فيأخذ العاملون هذه الحوافز عندما يحققون الاهداف ويصلون الى النتائج التى حددوها مع رؤسائهم .

٥ ـ قيمة العمل

حيث أن الادارة العلمية تركز على الحوافز المادية ، فانها تعطى الدرجة الكبرى من الاهمية للقيمة الخارجية للعمل . وتعطى العلاقات الانسانية أهمية للقيمة الخارجية وجانبا من الاهمية للقيمة الداخلية للعمل ، والتى تتمثل فيما يجده الفرد من رضا نتيجة توافق عمله مع قدراته

وميوله وطموحه . أما الادارة بالاهداف فهى تعمل علـى تكامل القيمتـين ، الداخلية والخارجية . اذ أنهـا تدمج الفرد فى عمله وتـوفق بين أهـدافه الشخصية وأهداف العمل ، وتجعل الفرد يشبع حاجته لاحـترام النفس واثبات الذات من خلال تأديته لعمله والقيـام بمسئولياته . ومن جهة أخرى فان الادارة تعطيه حوافز متنوعة لقـاء انجازاته ، فتوفر لـه بذلك القيمـة الخارجية للعمل .

٦ ــ الطبيعة البشرية

للنظريـة التقليديـة عن الطبيعة البشرية للعاملين نصيب كبـير فى تعاليم الادارة العلمية . بينما تعتمـد العلاقات الانسانية كلية على النظريـة الحديثة المتفائلة . فأما النظرية القديمة المتشائمة ــ كما رأينا فى الفصل الاول ــ فترمى الانسان بالكسل وعـدم الطموح ونقص الرغبـة فى العمل وتفـادى الواجبات وكره المسئولية والاهتمام بالحاجات الجسمية والامان فقط . وأمـا النظرة المتفائلة فتصفه بالنشـاط والطموح والايجابية والاقبـال على العمل وتحمل المسئولية والاهتمام باشباع حاجات متنوعة منهـا الحاجات النفسية والاجتماعية . والادارة بالاهـداف ــ وان كانت تميل تجاه النظرية المتفائلة ــ الا أن السؤال الهام الذى يشغلها هـو كيف توجه طاقات الانسان الوجهة الصحيحة ، أى كيف تفيد من هذه الطاقات فى بلوغ الاهـداف التى يتم تحقيقها بالتعاون بين الادارة والمرءوسين .

٧ ــ المناخ السائد ووجهات النظر

بما أن الادارة العلمية تركز على زيادة المجهودات المبذولة وتكبير الانتاجية ، فقد يعتقد العاملون ــ ومن التاريخ أمثلة كثيرة ــ ان الادارة تريد أن تحصل

منهم على أكبر جهد وطاقة ممكنة ، وأن تعطيهم أقل ما يمكن من عائد . وكم من عامل بذل مجهودا متزايدا في العمل ثم اكتشف ان الزيادة التى حصل عليها فى الاجر لم تكن تستحق هذا المجهود . وأما العلاقات الانسانية فتحاول فيها الادارة أن تنشىء مناخا نفسيا صحيا قوامه أن العاملين والادارة طرفان يحترمان بعضهما ويشتركان فى عمل واحد . وتتشابه فى ذلك الادارة بالاهداف أيضا ، اذ تريد أن يتوفر فى المنظمة مناخ من التعاون والعطاء والمجهود الخيارى والرغبة فى التحسين والروح المستعدة للتطوير .

٨ ــ الاتصالات

وعلى هذا فان الاتصالات فى الادارة العلمية تأخذ أساسا طريقا ذات اتجاه واحد . وهى الاوامر التى تصدرها الادارة للعاملين على المستويات التنظيمية المختلفة ، والتى تستوجب الطاعة والتنفيذ . وتجد تبعا لمدرسة العلاقات الانسانية اتصالات ذات اتجاهين ــ أوامر من الادارة واقتراحات من العاملين ، ويسود هذين الاتجاهين التقدير والاحترام المتبادل . وكذلك فان الادارة بالاهداف تنشىء جسرا من الاتصالات ، مفتوحا بين الرؤساء والمرءوسين لان لكل طرف دورا محددا يلعبه فى تناسق مع دور الطرف الآخر لكى يصل الطرفان سويا للهدف المرسوم .

٩ ــ الرقابة

تمارس الادارة العلمية رقابة محكمة ، فهى التى تضع الاهداف وتحدد خطة العمل وترسى قواعد التنفيذ وتصمم معايير الاداء وتقيس النتائج طبقا لهذه المعايير . وتمارس العلاقات الانسانية رقابة مرنة وتفسح المجال للعامل أن يجرى بعض الرقابة الذاتية على نفسه ، على افتراض

انه شخص ناضج . اما فى الادارة بالاهداف فان الرقابة عملية مشتركة بين الرؤساء والمرءوسين ، حيث يشترك هؤلاء مع أولئك فى تحديد الاهداف وتقرير الخطة وتصميم معايير القياس . وبالتالى فان الرقابة الذاتية للمرءوسين تلعب دورا هاما . اذ أن المرءوس عندما يشترك فى كل الامور المذكورة فانه يشعر بالمسئولية ، ويتكون عنده التزام يدفعه لاداء عمله بالعناية الواجبة ويجعل من نفسه على نفسه رقيبا . على أن هذا لا يعنى عدم قيام الرؤساء بالرقابة والتقويم ، فهم طبعا يفعلون ذلك . ولكن وجود الرقابة الذاتية يسهل العمل ويضمن الى حد بعيد دقة الانجازات وسرعتها وكفاءتها .

١٠ ـ النتائج المتوقعة

بما ان الانتاجية هى محور اهتمام الادارة العلمية ، فانها تريد بأساليبها ووسائلها ان تحقق انتاجية مرتفعة باستمرار . وبما أن الفرد هو ركيزة مدرسة العلاقات الانسانية ، فان الاخيرة ترمى الى سعادة العاملين واشباع حاجاتهم وارتفاع روحهم المعنوية . وحيث ان الادارة بالاهداف تركز اهتمامها على كل من الانسان والعمل وتدمج أهدافهما وتحقق مصالح كل منهما من خلال مصالح الطرف الآخر ، فان النتيجة التى تهدف اليها هى نسيج متناسق متكامل من الانتاجية العالية والرضا المرتفع .

الادارة بالاهداف وعملية اتخاذ القرارات

راينا ان لكل من الرؤساء والمرءوسين فى اسلوب الادارة بالاهداف دورا بارزا فى العملية الادارية الكلية . وحيث ان اتخاذ القرارات يعتبر لب العملية الادارية ، فان الادارة بالاهداف تعتبر أسلوبا ناجحا لاتخاذ قرارات أكثر

فعالية ، وحجتنا فى هذا ان القرار الفعال هو الذى يحقق الهدف الذى اتخذ من أجله ، بالامكانات المتاحة ، لذلك يحسن اتباع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات . فيصبح مهما ان تحدد الاهداف وتوضع المعايير الملائمة لقياس تحقيقها وتبحث الطرق والوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف الموضوعية ، وهذا بالضبط ما تفعله الادارة بالاهداف . وبعبارة أخرى نجد خطوات الادارة بالاهداف متسقة مع الخطوات العملية لاتخاذ القرارات .

ففى الخطوة الأولى تحدد الاهداف ، وهى أول خطوات الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات اذ بدونهـا لا يمكن جمع المعلومات الملائمة ووضع البدائل المناسبة لتحقيق الاهداف المحددة . ثم تجىء خطوة جمع المعلومات عن المشكلة المراد حلها أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه . ويقابل ذلك فى أسلوب الادارة بالاهداف ان كلا من الرئيس والمرءوس يتبادلان قدرا كبيرا من المعلومات عندما يحددان الهدف ويستعرضان المشكلات ويفحصان الامكانيات . وغنى عن القول ان عملية اتخاذ القرارات لايمكن ان تتم على الوجه الصحيح الا اذا توفر نظام سليم دقيق للمعلومات يضمن توفير البيانات اللازمة لمن يريدها بالقدر اللازم والنوع المطلوب والسرعة الواجبة . وكذلك الحال لا تستطيع الادارة بالأهداف أن تؤدى مهامها المتنوعة بدون هذا النظام .

وأما الخطوة الثالثة فهى وضع البدائل المختلفة لاتخاذ القرار أو حل المشكلة . وفى أسلوب الادارة بالاهداف يطلب الرئيس من مرءوسه أن يضمن تصوره المبدئى بعض البدائل — اى الطرق والاساليب التى يراها مناسبة لبلوغ الاهداف التى تم تحديدها . ثم تقارن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها فى تحقيق الهدف وكذلك من حيث ملائمتها للظروف البيئية المحيطة — فنية وانسانية وتنظيمية واجتماعية . ان التحدى الواضح الذى

يواجهه متخذ القرار والمدير بالاهداف هـو اختيار البديـل الانسـب وليس الامثـل . اى ذلك الحل أو القرار الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة ويتناسب فى نفس الوقت مع الظروف المحيطة . فلا يتعارض مثلا مع لائحة أو نظـام ، أو مع قيمة من القيم السائدة فى المنظمة ، مثل التكاليف المنخفضة والعلاقـات الانسانية الجيدة . وتتم عملية المقارنة هذه عن طريق المشاركة والحوار المستمر بين الرئيس والمرءوس حيث يتبادلان وجهات النظر ويتعرف كل منهما على آراء الطـرف الآخـر وتقويمه للامور . وينتج عن ذلك اتفاق على البديل أو الحـل الانسب الذى يحقق — فى نظرهما وفى ضوء الظروف المحيطة — الاهـداف الموضوعة .

ثم تأتى بعـد ذلك خطوة التنفيذ . وقـد تسبقها فى بعض الاحيان خطوة أخرى وهى اختبار القرار أو الحل وتجربته على نطاق ضيق قبل ان يطبق على نطاق كبير فاذا تم التنفيذ تأتى آخـر خطوة وهى المتابعة ، والتى يتـم التأكد فيها أن القرار الذى اتخذ قد حقق فعلا الهدف المطلوب وبأية درجة من النجاح أو الفشل فى الوصول الى الغاية المقصودة منه واسباب هذا الفشل .

فيمكن القول اذن ان الادارة بالاهداف أسلوب عملى يتفق مع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات ، ويسير فى نفس خطواته . ولكن المدير أو الرئيس يسير فى هذه الخطوات بالاشتراك مع مرءوسيه بدلا من أن يمضى فيها وحده . وبذلك تتحقق مشاركة المرءوسين ، الامـر الذى ينشىء عندهم شعورا بالالتزام والمسئولية ، فيـزداد اقبالهم على العمل وحماسهم له ورغبتهم فى بلوغ الاهداف المقـررة . وقد يظن مدير انه يتبع أسلوب الادارة بالاهداف عندما يكون بصدد اتخاذ قرار معين ويأخذ آراء مرءوسيه أو يستشيرهم ويعمل باقتراحاتهـم اذا كانت مفيدة أو عملية أو تساعد فى سرعة وكفاءة الوصول للهدف المطلوب ،

ولكنه ليس محقا فى ظنه لان الادارة بالاهداف تتطلب اشتراك المرءوسين بشكل منتظم . فهى اذن ممارســـة يومية وطريقة للتفكير ونشاط مستمر لا يتوقــف لكل من الرؤســـاء والمرءوسين .

وهنا يبرز المفهوم العضوى للمنظمة ـ كما شرحنا سابقا ـ والذى ينظر الى علاقة الأدوار التى يقوم بها أعضاء المنظمة ، فى الادارات والاقسام المختلفة ، على أنها علاقـــة متداخلة متفاعلة ، وتؤثر فى بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . فالدور الذى يلعبه الرئيس لا يكتمل الا بالدور الذى يمارسه المرءوس . على ان هذا الاكتمال فى الادارة التقليدية يأخذ صورة التفكير من جانب الرئيس والتنفيذ من جانب المرءوس . أو اعتماد المرءوس على توجيهات رئيسه بشكل أساسى بحيث اذا غابت توجيهات الرئيس تعطل المرءوس عن العمل . ولـــكن الادارة بالاهداف تنظر الى المرءوس على انه شخص ناضج ـ وبعد ان يختار اختيارا سليما ويدرب تدريبا ملائما ـ يستطيع ان يفكر ويتوصل الى تحديد واقعى لاهدافـــه ، وطـــرق ملائمة لتحقيقها ، وحلول عملية لمشكلاته ومعايير معقولة للقياس . وعندما يضع تفكيره وتصوراته الى جانب تفكير رئيسه وتصوراته ، فان الناتج لا شك سيكون أهدافا واقعية وبدائل أكثر ايجابية وحلولا عملية ومعايير موضوعية وقرارات أكثر فعالية .

مزايـــا ومشكلات الادارة بالاهداف

يرى همبل ـ وهو من الكتاب البارزين فى الادارة بالاهداف ـ ان الادارة بالاهداف اذا نفذت تنفيذا سليما فانها تحدث فى المنظمة العمليات المســـتمرة الآتية (١٣) :

---

(13) J. Humbll, **How to Manage By Objectives** (New York : Amacom, 1973) P. 4.

١ ـ مراجعة الخطط الرئيسية والفرعية للمنظمة .

٢ ـ تحديد النتائج ومعايير القياس التى يسأل عنها كل مدير ، باتساق مع أهداف المنظمة وكسب تأييده والتزامه .

٣ ـ الاتفاق على خطة للتحسين والتطوير لكل مدير والتى تساهم فى تطوير الأداء الكلى للمنظمة .

٤ ـ توفير الظروف المناسبة لتنفيذ هذه الخطة وتحقيق النتائج المطلوبة وأهم هذه الظروف بناء تنظيمى يعطى المدير مرونة وحرية فى ممارسة أعماله . ونظم معلومات دقيقة كافية تمكن المدير من اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة الذاتية .

٥ ـ وضع خطة تدريب للمديرين لتنمية نقاط القوة عندهم وعلاج نقاط الضعف ومساعدتهم على التطوير الذاتى .

٦ ـ تنشيط دوافع المديرين عن طريق خطة فعالة للاختيار والرواتب والترقية .

ولا جدال ان الادارة بالاهداف بهذه العمليات المستمرة تحقق عددا كبيرا من المزايا أهمها ما يلى :

١ ـ زيادة الانتاجية وتحسين الاداء . وتتمثل هذه الميزة فى جودة المنتج أو تخفيض التكاليف أو سرعة الانجاز أو زيادة الكمية أو تقليل العادم والضياع ، الى غير ذلك من بنود معادلة الانتاجية : المخرجات والمدخلات .

٢ ـ التنسيق بين الاهداف قصيرة الاجل والاهداف بعيدة المدى ، وحشد مختلف الامكانات اللازمة لبلوغ هذه الاهداف ، وتطوير الامكانات المتاحة

وتكامل أنشطة الاقسام والوحدات المختلفة (١٤) لزيادة فعاليـــة تحقيق الاهــــداف .

٣ — تركيز العاملين على الاعمال التى تساهم فعلا فى بلوغ الاهداف المحددة ، وعدم ضياع الجهد والوقت فى أعمال لا تفيد (١٥) .

٤ — تنمية مهارة التخطيط واتخاذ القرارات عند كل من المرعوسين والرؤساء — على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمى .

٥ — تسهيل مهمة القيادة نتيجة للتعاون بين الرؤساء والمرعوسين ، والشعور بالالتزام من جانب الطرفين وتعميق العلاقات والتفاهم المتبادل بين كافة أعضاء المنظمة .

٦ — موضوعية تقويم الأداء وتفادى التجهيزات حيث يتم التقويم بناء عـــلى الانجازات التى تخدم الاهداف (١٦) التى شارك الافراد فى تحديدها .

٧ — التطوير والتنمية لكل من الرؤساء والمرعوسين من ناحية ، وللعمــــل وأساليبه وأدواته من ناحية أخرى .

٨ — التعرف على المشكلات الفعلية ، الحاضرة والمستقبلة ، ومن ثم التوصل الى الطرق الملائمة لعلاجها .

٩ — رفـــع الروح المعنوية للعاملين ، ووقوفهم على مدى تقدمهم نحــــو الهدف ، وتعرفهم على الخطوات اللازمة للتحسين .

١٠ — تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم والمشـــاركة فى المسئوليات والاعباء المطلوبة لبلوغ الاهداف (١٧) .

---

(14) Hodlgett, **Op. Cit**

(15) Humble, **How to Manage. Op. Cit,** P. 37.

(16) Gillespie **Op. Cit.,** P. 203.

(17) Humble, **Op. Cit.,** P. 38.

١١ — وقد اثبت التطبيق العملى فى بعض الشركات الامريكية بعض المزايا مثل تحسين التخطيط والرقابة ، وزيادة تحفيز العاملين نحو الاحسن (١٨) . ووضوح التوقعات ، وتقوية الاتصال ذى الاتجاهين بين الرؤساء والمرءوسين ، والتنمية الذاتية ، وتعرف المديرين على مدى تقدمهم ، وتنسيق الانشطة المختلفة ، وشحذ دوافع العاملين .

ومن جهة أخرى هناك مجموعة من المشكلات أو الصعوبات التى تكتنف تطبيق الادارة بالاهداف . ونورد فيما يلى بعض المشكلات من واقع تجارب بعض الشركات الامريكية التى سبقت فى تطبيق الادارة بالاهداف (١٩) .

١ — صعوبة دمج أهداف الادارات والاقسام مع الاهداف الكلية للمنظمة (٢٠) .

٢ — شعور الادارة التنفيذية فى المستويات الدنيا من الادارة بعدم الاشتراك فى وضع الاهداف التي تخصهم (٢١) .

٣ — هناك اخطاء شائعة فى تحديد الاهداف أهمها : وضع اهداف أقل أو أعلى من اللازم . وعدم تبليغ الاهداف العليا للمستويات الادارية الدنيا ، وتشتت المسئولية عن بلوغ الهدف . وعدم ربط الهدف بالعائد الذى

---

(18) Hellrigel & Slocum, Jr., **Op. Cit., P.** 233.

(19) H. Tosi. and S. Carroll, « Managerial Reaction To Management Objectives », in W. Nord (ed) , **Cincets And Controversils in Organizational Behavior** 2d. ed. (Pacifir Pälisades, Good Year. 1976) . P. 666.

(20) Humble **Op. Cit.,** P. 40

(21) Hellriegel & Slocum, Jr., **Op. Cit., P.** 233.

يرجع الى العاملين . ونقص المرونة فى كل من الاهداف المحددة والمقاييس المقررة لها . وعدم القدرة على قياس الاهداف المحددة والمقاييس المقررة لها . وعدم القدرة على قياس الاهداف العامة الروتينية .

وصعوبة وضع الاهداف عندما تكون المنظمة فى مرحلة تغيير . وعدم قدرة المرءوسين على تحديد اهدافهم . وعدم تحديد أهداف وسيطة لقياس التقدم . والتمسك بالاهداف التقليدية رغم ثبوت عدم جدواها . وخوف الرؤساء من تغيير الاهداف (٢٢) .

٤ ـــ تقصير الادارة فى دراسة ظروفها الخاصة ، ووضع برنامج الادارة بالاهداف الذى يتلائم مع هذه الظروف والتزام المديرين بهذا البرنامج والحرص عليه ، بدلا من اقتراض نظام أو برنامج آخر (٢٣) تطبقه مؤسسات أخرى لها ظروف مخالفة .

٥ ـــ ربما تقتصر الفوائد المجنية من الادارة بالاهداف على المدى القصير فحسب (٢٤) . وتقل مزاياها فى الاجل الطويل .

٦ ـــ شعور المديرين بضغط الادارة عليهم وكثرة الاجراءات والمتطلبات الرسمية والمجهود المستندى (٢٥) وقصور المعلومات وخاصة التغذية العكسية .

٧ ـــ عدم توفر القدرة الابتكارية لبعض المديرين وعدم تشجيع المنظمة

---

(22) T. Kleber, " Forty Common Goct Setting Errors " **Human Resources Management**, Vol. 11 No. 3. Fall 1972. PP, 10 - 13

(23) Humble, **Op. Cit.**, P. 41

(24 R. Blake, and J. Mouton, Productivity : The Human Side (New York Amacom 1981) , P. 5.

(25) Tosi & Carroll. Op. Cit ., Nord, **Op. Cit.**, P. 668

للافكار الجديدة والابتكار (٢٦) .

٨ ـ عدم الالتزام من جانب الادارة العليا ، وأيضا من جانب العاملين (٢٧) .

٩ ـ استمرار مشكلة تقويم الاداء ، وخاصة فى الاعمال التى يصعب ايجاد مقاييس دقيقة لها (٢٨) . والتركيز الكبير على النتائج التى يحققها الفرد . واعطاء اهتمام اقل للوسائل التى اتبعت فى بلوغ هذه النتائج (٢٩) .

١٠ ـ التحمس الزائد للادارة بالاهداف ، والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات (٣٠) . مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة للتطبيق .

١١ ـ قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، وعدم حدوث أثر ملموس فى تغيير الدوافع أو تطويرها (٣١) .

١٢ ـ اغفال قياس بعض النتائج احيانا (٣٢) . وعدم رغبة بعض الرؤساء

---

(26) Kllber, **Op. Cit.**, P. 11.

(27) I bid, P. 11.

(28) S. Carroll, anr H. Tosi, **Management By Objectives (New Yirk : Macmillan, 1973, P. 15 .**

(29) G. Odiorne, **Management By Objectives** (New York : Pitman, 1969), P. 181.

(30) Hunter, Op. Cit., P. 222.

(31) F. Luthans, **Organizational Behavior** (New York : Mc Graw - **Hill, 1977) , P. 520.**

(32) Kleber, **Op. Cit.**, P. 12.

فى مواجهة المرءوسين عنـــد اجراء التقويم (٣٣) .

اتجاهات المديرين نحو الادارة بالاهـــداف

قام المؤلف باجراء دراستين عن الادارة بالاهداف ، احداهما على عينة من المديرين المصريين ، قوامها سبعون مديرا يعملون فى الشركات الصـــناعية والتجارية . والاخرى على عينة من المديرين الســـعوديين الـــذين يعملون فى المصالح والمؤسســـات الحكومية ، وكـــان عـــددهم مائة وخمســـة وعشرين مديرا . وكانت الدراستان بهـــدف التعرف على آراء هـــؤلاء المديرين نحـــو الادارة بالاهداف ومـــدى تقبلهم لهـــا وامكانية تطبيقهـــا والمشـــكلات التى يواجهونها . ونعرض فيما يلى أهم النتائج التى وصلنا اليها .

مدى انتشار مفهوم الادارة بالاهـــداف

وجدنا أولا أن المديرين المصريين على علم مناسب بالادارة بالاهداف ، حيث أنصبت تعريفات أكثر من ٥١٪ منهم على عناصر متعددة مثـــل تحديـــد الاهداف وقياس الاداء وتحسين النتائج . بينما ركزت التعريفات الاخرى على جانب أو أكثر ، مثل الجانب التخطيطى ، وتقويم الاداء والحوافز ، وزيادة الانتاجية . وهذه نتيجة تختلف عما وجدناه فى دراسة أخرى مبكرة استطلاعية لاغراض تدريبية . حيث كان الموضوع الذى تحدث فيـــه المؤلف لمجموعـــات مختلفة من المديرين هـــو الادارة بالاهداف . واراد أن يستطلع مدى معرفـــة المديرين المتدربين بنظام الادارة بالاهداف قبل أن يعرضه عليهم . فكانت هناك

---

(33) E. Huse, and J. Bowditch, **Behavior In Organization : A Systems Approach To Maning** (Reading : Addison - Wesley, 1983) . **P. 196.**

خمس فئات منهم ، فئة لم تعرف شيئا عن الادارة بالاهداف . وأخرى كانت تفهمها مفهوما خاطئا أو قاصرا . وثالثة كانت تعتقد أن الادارة التى تمارسها هى فعلا الادارة بالاهداف . أما الفئتان الباقيتان فقد كانت واحدة منهما تلم بالادارة بالاهداف الماما جيدا ولا تستطيع تطبيقها ، والثانية تلم بها وتطبقها فعلا فى حدود اقسامها واداراتها .

وهذا امر متوقع ، حيث أن الادارة بالاهداف لم تكن قد انتشرت بالشكل الذى حدث فى عام ١٩٧٦ ، حيث بذلت الحكومة المصرية مجهودات مكثفة لنشر هذا المفهوم « الجديد » وتوعية المديرين به عن طريق الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التى عقدتها وزارة التنمية الادارية والمعهد القومى للتنمية الادارية . هذا بالاضافة الى المجهود الاعلامى الذى قامت به وسائل الاعلام كالصحف والمجلات ، والاذاعة والتلفزيون ، وكذلك المجلات المهنية المتخصصة . وعلاوة على ذلك فقد أقبل المديرون يتساءلون عن الادارة بالاهداف ويريدون جمع معلومات تفصيلية عنها . وقد لجأ بعضهم الى الجامعات والمراكز التدريبية المتخصصة للحصول على مادة مكتوبة فى هذا المجال ، أو أخذ دورات تدريبية تعرض للفكر الجديد وتشرح ابعاده وتعرفهم بنشأته وتطوره وتجارب تطبيقه فى الشركات والبلاد المختلفة .

وعلى هذا نستطيع القول ان المديرين قد أعدوا ذهنيا لنظام الادارة بالاهداف ، واستوعبوا طبيعته أو الفكرة الاساسية فيه . على أنه من جهة أخرى يستلزم الامر — اذا أريد لنظام الادارة بالاهداف ان يطبق بنجاح — تعميق هذا المفهوم واعطاء المديرين فرصة كافية لاختماره فى أذهانهم ، حتى يبدءوا من منطلق سليم ، وحتى لا يطبقوه تطبيقا خاطئا ، كما حدث فى النصف الاول من هذا القرن عندما طبق المديرون الامريكيون مفاهيم الادارة

العلمية ثـم مبادئ العلاقات الانسانية ، دون تفهم كاف لهـذه المبادئ وتلك المفاهيم ، أو دون مراعـاة للظروف البيئية التى يمكن أن تنجح فيهـا ، الامر الذى أصابهم بخيبة أمل ولـم يمكنهم من الحصول على النتائج التى تنبأت بها هاتان المدرستان .

أما أفراد العينة السعودية ــ وقد قام المؤلف بتدريبهم فى الادارة بالاهداف فى خمس دورات متتابعة للادارة المتقدمة بمعهـد الادارة العامة بالرياض ــ فقد وجدنا أن أكثر من ٧٠٪ منهم لـم يسبق لهم التعرف على الادارة بالاهداف . أما الذين سمعوا عنهـا فى محاضرات سابقة ، أو قرأوا عنهـا فى قراءات خاصة ، فكانوا يشعرون أنهـا مدرسة فكرية جديدة ، تختلف عن سابقاتها من المدارس الادارية ، ولكنهم لـم يعرفوا عنها تفاصيل قبل الدورات التى حضروهـا .

المشكلات التى تواجه المديرين

وسألنا المديرين فى العينـة السعودية عن المشـكلات التى تواجههم فى اداراتهم ، والتى تعوق سير العمل وتتطلب العلاج . وطلبنا منهم أن يرتبوها حسب أهميتها فى نظرهم . وقد كانت قائمة المشكلات كبيرة ، والتشتت بينها كثيرا . ولكن أهم هـذه المشكلات حسب الترتيب الذى اتفقت عليه اجابات المستقصى منهم ، كانت عـدم توفر الموظفين المديرين بالاعداد الكافيـة . والتسيب الوظيفى واللامبالاة وأحيانا غرور بعض الموظفين ذوى المؤهـلات الجامعية والعليا وعدم تقبلهم للاوامر والتوجيهات . ونقص الثقافة الاداريـة لدى المديرين والرؤساء . وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمديرين . وصعوبات تقويم الاداء من نقص موضوعية المعايير الى صعوبة قياس بعض الانجازات . وعـدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين ونقص العناية بدراسة مشكلاتهم .

ووجود فجوة بين الادارة العليـــا والمستويات الادارية الاخـــرى بالمنظمة .
ثـــم كانت هناك أيضـــا مشكلات الرقابة المحكمة والاشراف اللصيق عـــلى
العاملين . ووجود التنظيم غـــير الرسمى واختـــلاف مصالحه مـــع التنظيم
الرسمى . والمحاباة والمجاملات والتدخل الشخصى . وعـــدم تعاون الادارات
والاقسام الاخرى . واخطاء تطبيق الحوافز ســـواء فى توقيتهـــا أو طريقـــة
توزيعها . واللوائح وعـــدم ملائمتها للتغيرات التى تحدث . وقصور نظـــم
المعلومات وصعوبة التعامل مـــع الجمهور وبعض القيم السائدة مثل رغبـــة
الجمهور فى التحدث مباشرة مع مسئول كبـــير أو عدم التزامهم بالنظام ، الى
غير ذلك من مشكلات .

وتجد كثـــيرا من هذه المشكلات يتشابه مع تلك التى ذكرهـــا المديرون
فى العينة المصرية . فقد كانت هناك مشـــكلات تنظيمية مثـــل المركزية الشـــديدة
فى بعض الادارات وما يترتب عليهـــا من تعطيـــل العمـــل وانخفاض الروح
المعنوية ، وعـــدم وضوح الاختصاصات وتداخلها فى كثير من الوظائف ، مما
يسبب إحباط العاملين وضعف علاقاتهم وتعدد أخطائهم وازدواج العمليات ،
وعـــدم ترابط الادارات والوحدات والاقســـام وضعف التنسيق بينهـــا . كما
كانت هناك مشـــكلات تخطيطية تبرز فى الشركات الصناعية فى عدم تحـــديد
الاهداف بوضوح وغموض سياسات الشركة وقصور الامكانات الفنية ، وتوجد
فى الشركات التجارية فى صعوبة تحديد الاهداف وعدم الاتفاق عليها وعدم جدية
التخطيط القصير والطويل الاجل وضعف المتابعة وعدم التخطيط لمشروعات
جديدة . أما المشكلات الاخرى فكانت اللوائح والقوانين ـــ تعددها وتغيرها ،
والعمالة الزائدة ، وضعف الحوافز ، وهجرة الكفاءات الممتازة ، والتنظيم غـــير

الرسمى ، وتدخل النقابات وكثرة ضغوطها ، وعـدم ملائمة نظـم التقويـم والمتابعة والمعلومات والاتصالات .

امكانية تطبيق الادارة بالاهــداف

سألنا المديرين السعوديين سؤالين بشأن امكانية تطبيق الادارة بالاهداف فى اداراتهم . فأما السؤال الاول فكان : هـل تعتقـد ان مـن الممكن تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف فى ادارتك ؟ وكانت النتيجة أن ٦ر٤٥٪ اجابوا بنعم ، وأجاب بالنفى ٥٢٪ وقد انخفضت نسبة الذين أجابوا بالايجاب عندما سألناهم السؤال الثانى وهـو : هل تعتقد انك ستطبق الادارة بالاهداف فى ادارتك بعد هـذه الدورة أو فى المستقبل القريب ؟ فكان الذين قالوا نعم أقل من ١٧٪ بينما أجاب أكثر من ٨٠٪ بربما ولا ، ويدل انخفاض الاجابات عن امكانية تطبيق الادارة بالاهـداف من ٤٥٪ الى ١٧٪ ، عـلى ان المديـر قد يعتقد انـه يمكن استخدام أسلوب معين من أسـاليب الادارة ولكنه لا ينوى بالضرورة أن يطبقه فعـلا .

وقد كانت حجة الذين اجابوا بأنهم سيطبقون الاسلوب الجـديد ، ان الادارة بالاهـداف جديرة بالتجربة وربما تنجح . وخاصة — كما يشـير أحد المديرين — انهـا تستخدم علم النفس ومبادىء السلوك وتمزجها فى نسـيج حى مع مبادىء الادارة . وبالتـالى يمكن أن تكون النتيجة طيبة . كما ذكر مدير آخـر انه يطبق فى تعامله مع المرءوسين أسلوب المشـاركة . لـذلك فانه يميـل الى أن يجعله اكثر انتظاما واستمرارا بتطبيق الادارة بالاهداف ، وخاصة أن العمل الذى تقوم بـه منظمته يقبل القياس الكمى وترجمة الاهداف الى أرقام ومعدلات يتم بلوغهـا فى مراحل زمنية محـددة .

وأما الذين أجابوا بالنفى فكان اتجاه اجاباتهم يميل الى أن الادارة بالاهداف تصلح أكثر فى حالة الدول المتقدمة ، وتلائم القطاع الخاص أكثر من ملاءمتها فى القطاع العام أو الاجهزة الحكومية . حيث انها — كما تشير تعليقات المديرين — تتطلب مرونة وصلاحيات متنوعة عند المدير . كما أنها تحتاج الى ثقافة ادارية واسعة للمدير ومجهود كبير من جانبه ، ووعى من جانب المرءوسين . وبالتالى يصعب تطبيقها عندما يسير العمل بموجب لوائح ثابتة ، وعندما توجد ندرة نسبية فى العمالة المدربة المؤهلة ونقص فى الوعى الادارى والثقافة الادارية للمديرين . كما ذكر البعض أن الادارة بالاهداف لا تتناسب مع أعمال معينة كالخدمات والاعمال التى يصعب قياسها . وقال بعض المديرين انها مثالية .

وقد أردنا أن نعرف درجة تفاؤل المديرين أو تشاؤمهم تجاه الادارة بالاهداف فسألناهم : اذا فرض وطبقت الادارة بالاهداف ، فما هو فى اعتقادك احتمال نجاحها ؟ فأجاب ٥٦٪ بأن احتمال النجاح متوسط . وقرر أكثر من ٣١٪ أن احتمال نجاحها ضعيف . ولم يذكر ان احتمال النجاح كبير سوى ٨ر٨٪ فقط . وهنا يختلف المديرون السعوديون — وهم يعملون فى أجهزة ومصالح حكومية ، عن عينة المديرين المصريين فى الشركات الصناعية والتجارية ، والذين عبروا عن اعتقادهم بأن الادارة بالاهداف ستحقق مزايا لشركاتهم اذا طبقت فيها . فقد أجاب ٩٠٪ بنعم . وذكروا مزايا عديدة يمكن أن تنتج عن تطبيقها ، منها زيادة الانتاجية وضغط التكاليف ، وتنشيط الدوافع وتقوية الروح المعنوية والعلاقات الانسانية ، ووضوح الاهداف وضمان جدية العاملين ، وزيادة فعالية الرقابة والتقييم ،

وتخفيف الروتين وتوفير المرونة لمواجهة التغيرات واعطاء الفرصة للكفاءات أن تأخذ فرصتها المناسبة .

وتتفق هـذه المزايا التى توقعها المديرون المصريون مـع المزايا التى أثبتت التجارب فى الشركات الامريكية وجودها . ولذلك فان كثـيرا من الآراء يميل الى أن الادارة بالاهداف يمكن تطبيقها فى الشركات بدرجة أكبر من النجاح عنها فى المؤسسات الحكومية ، وكما ذكر المديرون السـعوديون أن فـرص تطبيقها فى القطاع الخاص أحسن منها فى الاجهزة الحكومية ـــ كمـا قلنـا آنفـا ـــ ولو أن تجربة احـدى الوزارات الامريكيـة تثبت نجـاح الادارة بالاهداف فى الحكومة ، كما نعرض بعد قليل .

الكفاءات البشرية اللازمة

ثـم سألنا المديرين فى العينة السعودية عن مدى مساهمة المرءوسين فى تطبيق الادارة بالاهداف بنجاح . فأجاب عشرون بالمـائة بأن مرءوسيهم سوف يمكنونهم من التطبيق الناجح لهـذا الاسلوب . بينما اجـاب ٦٧٪ . « الى حد ما » ، وذكر ٩ر٦٪ أن المرءوسين لن يساعدوهم عـلى تطبيـق الادارة بالاهـداف . فأما الفئة الاولى فكانت أسسها فى الاجـابة أن هناك كفاءات كثيرة ملائمة وناضجة ويمكنهـا تحمل المسئوليات والقيام بأعباء متنوعة . كما أن هنـاك درجات معقولة فى الطموح لدى هـذه الكفاءات . اما الذين أجابوا بلا والى حد ما ، فكانت أسبابهم متشابهة • وهى عـدم وجـود الاعـداد الكافية من العاملين ، وعـدم توفر تخصصات معينة . وعدم استقرار العمالة نتيجة لمجموعة من العوامل على رأسها ضعف الحوافز اذا قورنت بتـلك التى يجدها الموظف فى مجالات أخرى مثل القطاع الخاص . وتدنى المستوى العلمى والعملى لبعض العاملين ، واهمال البعض الآخر أو عدم رغبتهم فى العمل .

النظم المساعدة للادارة بالاهداف

أردنا أن نتعرف على وجهة نظر المديرين السعوديين فى مدى ملاءمة نظم المعلومات ، والحوافز وتقويم الاداء ، وتوظيف العاملين ، للادارة بالاهداف . وقد وجدنا أن الاتجاه السلبى هو الغالب ، اذ يعتقد بعدم ملاءمة هذه النظم ، ٨٣٪ من المديرين بالنسبة لنظام توظيف العاملين ، ٧٩٪ فيما يتعلق بتقييم الأداء ، ٦٩٪ بالنسبة للمعلومات ، ٥٢٪ للحوافز .

ا ـ نظم المعلومات

كان الاتجاه السائد أن هناك مشكلات تتعلق بالمعلومات ، من حيث كميتها ودقتها وسرعة وصولها . هذا بالاضافة الى أن الاتصالات بين الادارة العليا والمديرين ، ليست على المستوى المطلوب من الكفاءة . ومثال ذلك عدم وضوح الاهداف فى بعض الحالات ، وعدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات فى حالات أخرى ، وغياب بعض المعلومات أو عدم تفسيرها . كذلك فان الارشيف الذى يمثل مركز المعلومات ، ليس منظما بالطرق الحديثة .

ب ـ الحوافز

يعتقد ٤٤٪ من المديرين أن الحوافز التى تعطى للعاملين مناسبة . سواء فى ذلك مكافآت العمل الاضافى والمكافآت التشجيعية والاستثنائية والبدلات وغيرها . هذا بالاضافة الى ما يوفره المدير لمرءوسيه من حوافز أخرى معنوية تشجعهم على العمل . ومن جهة أخرى فان ٥٢٪ من المديرين يعتقدون أن الحوافز غير مناسبة . فهى فى نظرهم غير كافية من ناحية ، وغير دقيقة فى توزيعها من ناحية أخرى .

جـ ـ تقويــم الاداء

يبدو أن تقويم الاداء يمثل مشـــكلة عامة فى بلاد كثيرة . فيشكو المديرون الامريكيون من عـــدم استطاعتهم التوصل الى تقـــويم دقيق وذلك لاختـــلاف الوظائف وطبيعتها ومتطلباتها ومستوياتها التنظيمية ، ومن ثــم أهدافها ومعايير قياسها (٣٤) . وكذلك فى حالة عينة المديرين المصريين ، يرى ٧٣٪ منهــم أن نظام تقويم الاداء فى مؤسساتهم ــ والذى يتمثل فى تقاريــر الكفايـــة ، غـــير مناسب . وفى العينة السعودية يعتقد أكثر من ٧٩٪ بعـــدم مُلاءمة نظـــام تقييم الاداء . وتتلخص أسباب ذلك فى نظرهم ، فى عـــدم مقاييس دقيقة للاداء ، وخاصة فى بعض الاعمال مثل أعمال الخدمات ، وعدم تحديد عناصر التقويم . هذا بالاضافة الى اخطاء التحيز والمجاملة والنسيان .

د ـ نظام التوظيف

ثــم كانت حجة المديرين الذين يعتقدون بعدم ملاءمـــة نظـــام تعيين الموظفين (٨٣٪) ، ان هناك فجوة فى متطلبات الوظائف الشاغرة ، وخصائص الافراد الذين يعينون فيها ــ من حيث المؤهل والتخصص والاعداد . فهنـــاك موظفون يعينون على وظائف معينة ، ولكن يكلفون فى الواقع بأعمال أخـــرى قد تكون متعلقة بمجال تخصصهم أو بمسميات وظائفهم ، وقد تكون بعيدة عنها . ثــم أن التدريب الذى يعطى للعاملين ، قبل الخدمة وعندما يعينون ، لا يعـــد الموظف الاعداد الكافى للعمل الذى سيقوم بـــه .

التطبيق الناجح للادارة بالاهــداف

قد يبدو من الصعب تطبيق الادارة بالاهداف كما تشير آراء المديرين فى

(34) Tosi & Carroll, in Nord, Op. Cit., P. 668.

العينة السعودية ، وخاصة فى الجهاز الحكومى . ولكن التجربة العملية اثبتت أن الادارة بالاهداف يمكن أن تنجح أو تفشل — بدرجات متفاوتة من النجاح والفشل — فى كلا القطاعين الحكومى والخاص ، تبعا لمجموعة الظروف المحيطة بالتطبيق . فعلى سبيل المثال طبقت الادارة بالاهداف فى وزارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية الامريكية بنجاح ، وخرجت التجربة بدروس هامة أهمها ما يلى (٣٥) :

١ — اختلاف القطاع العام عن الخاص

(أ) تعتبر عملية تحديد الاهداف فى القطاع العام أعقد منها فى القطاع الخاص . وتتطلب تنسيقا ومشاركة من جانب المعنيين أكثر مما يتطلب الامر فى القطاع الخاص . وذلك بسبب المصالح المتعددة التى يهدف القطاع العام لخدمتها .

(ب) تتنوع الاهداف وتأخذ صورة مخالفة فى القطاع العام . فتوضع مثلا أهداف حالية أو وسيطة ، وأهداف مرحلية ، وبعيدة المدى . فى حين أن معظم أهداف القطاع الخاص تنحصر فى الارباح والعائد على راس المال المستثمر .

(ج) ان قياس التقدم نحو الهدف صعب فى القطاع العام . ولكن عن طريق الخرائط وجداول العمل والجدول الزمنى ، يمكن القياس بدرجة من الدقة .

(35) R. Brady, « MBO Goes to Work in The Public Sector » , **Harvard Bcsiness Review, March - April, Vol. 51, No. 2, 1973 , PP. 73 - 74,**

٢ ـ دور المدير او المشرف

(أ) من المهم أن يكون المدير قادرا على تحمل أعباء الادارة بالاهـــداف وراغبا فى ذلك أيضا .

(ب) يجب أن تتناسب الادارة بالاهـــداف مع النمط القيادى للمدير حتى لا يقاومها أو يعمل على افشالها .

(جـ) لابد أن يشرح الرئيس للاخرين رأيه بالنســـبة للاهـــداف العـــامة وأولوياتها حتى يعطى ارشادا أو خطوطا عريضة للمرءوســـين . والا فما يضعه هؤلاء من أهـــداف لن تكون له جدواه .

(د) تؤثر وجهة نظر الرئيس على الادارة بالاهداف . فمثـــلا هل هـــو يشجع تحديد المشكلات وحلها أم اخفاءها ؟ وكلما نظـــر الرئيس الى الادارة بالاهـــداف على انهـــا حـــل للمشكلات ووصـــول للاهداف ــ بدلا من كونها تصيدا لاخطاء المرءوسين ، كان أثر ذلك كبيرا فى نجاحها .

٣ ــ العـــلاقات الادارية

(أ) ان الادارة بالاهداف مشروع تعاونى بين الرؤســـاء والمرءوسين . واذا لم يشـــعر الفريقان أن الهدف مهم ، وممكن التحقيق ، وفيه تحديات لقدراتهم أصبحت الادارة بالاهداف غير ذات معنى .

(ب) من المهم اقتناع المديرين أن الادارة بالاهداف تمكنهم مـــن الادارة المستمرة الفعالة وليس فقط ابلاغ الرئيس بالمشكلات الوقتية .

(جـ) يجب أن تكون الادارة بالاهداف بين الرؤساء والمرءوسين . أمـــا المستشارون فيمدون المديرين بالنصيحة .

(د) تتحمل المراجعة الدورية بين الرؤساء والمرءوسين مكانا مهما للتعرف على التقدم المرحلى .

٤ ـــ مبادىء عامة استراتيجية

(أ) يجب وضع خطة مفصلة لبلوغ الهدف بعد تحديده والا انخفضت فرص النجـــاح .

(ب) يجب التوسط بين ترك العاملين يتمسكون بأهدافهم ، وبأن يلزموا بالتغيير الكلى لها .

(جـ) لابد من دراسة النتائج حتى لو حققت ١٠٠٪ من الاهداف وذلـــك بغرض التخطيط الاحسن فى المرات القادمة .

(د) من المهم أن تتميز الادارة بالاهـــداف بالمرونة فيمكن مناقشـــة أمـــور غير مدرجة فى الاهداف المحددة ولكن لها أهميتها لنجاح المنظمة .

(هـ) يجب النظـــر للادارة بالاهـــداف كعضـــلات الجســـم ، يقويهـــا الاستعمال والمران المستمر ، ويوهنهـــا الخمول ويميتهـــا عـــدم استخدامها .

كذلك طبقت الادارة بالاهداف فى الخدمة المدنية الامريكية ، وأســـفرت التجربة عن بضـــع فوائد (٣٦) . مثل موضوعية تقويم الاداء وتسهيل المهام

(36) Berkley, **The Craft of Public Administration** 2 d ed . (Boston : Allyn Bacon, 1978) P. 336.

القيادية وتطوير الاداء وتحـديد الاولويـات ومسئوليات التنفيـذ والتطبيق الصحيح للمشاركة . كما جرى فى وزارة الصحة والخدمات الانسانية بالحكومة الامريكية تطبيق ما يعرف بالادارة بالسلوك والنتائج (٣٧) . والتى يوجه فيها الاهتمام الى كل من السلوك الوظيفى للافـراد والنتائج والمخرجـات التى يحققونها .

أما فى انجلترا فقـد طبقت الادارة بالاهداف فى ادارة المحليات . وفى الهند في عـدد من الشركات الدولية التى توجـد مراكزها الرئيسية فى انجلترا . وقـد أسفرت التجربة (٣٨) عن ضرورة الحصول على تأييد الادارة العليـا واشرافها على خطوات تنفيذ الادارة بالاهداف . وضرورة وجـود خبير داخلى مدرب بالاضافة الى المستشار الخارجى ، وتمهيد المناخ الملائم للتغيير ، وتدريب المديرين .

وفى المملكة العربية السعودية تمت تجربة الادارة بالاهداف فى جهـاز الاتصالات السعودية (٣٩) . وكانت المبادىء الاساسية لهذه التجربة هى تأييد الادارة العليا ، والثقة المتبادلة ، والمنافسة الصحيحة ، والاحساس بالمسئولية ، والمشورة والمشاركة ، وتطوير الافـراد . كذلك فان أساسها العملى تبلور فى التحديد الدقيق للاهداف ، وتخطيط العمل ومراجعته ، والتقويم الصحيح للاداء ، والتحفيز الجيـد للافراد ، وذلك لتحقيق انجازات متميزة لكل من الجهـاز والعاملين . وقـد أسفرت التجربة التى بدأت منذ ١٩٧٨ ، وانتظمت اعتبارا

(37) G. Brumback, and T. Mc Fee, « From ABO To MBR » Public Administration Review July - August, 1982, P. 366.

(38) B. Mahashwari, Management By Objectives (New Deihi: Tata Mc Graw - Hill, 1980) , P. 227 .

(٣٩) أنظر تفاصيل التجربة فى : على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٤ . الفصل السابع .

من ١٩٨١ عن نتائج ايجابية أهمها التحديد الدقيق للاهداف واتساقها ، وتناسق خطط تنفيذها ، ووضوح الاختصاصات والمسئوليات ، والمرونة والتطوير ، وكفاءة الرقابة ، ورفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية . ومن جهة أخرى كانت هناك بعض المشكلات قبل عدم التزام بعض الافراد ، وضعف احساسهم بالمسئولية ، والحاجة للمتابعة المستمرة ، وتنازع الاهداف ، وطول الوقت اللازم للتطبيق ، والاسراف فى تشغيل الموارد ، والاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الظروف المحيطة وصعوبة تقويم الاداء فيما يتعلق بالنواحى السلوكية .

مراحل التطبيق :

ولكى يمكن استخدام الادارة بالاهداف بنجاح ، فيحسن النظر الى تطبيقها على أنه تقديم لتكنولوجيا جديدة للمنظمة (٤٠) . ومن ثم يستلزم الامر تطبيقها على مراحل . ويشرح بعض الكتاب ثلاث مراحل للادارة بالاهداف تسمى دورة الحياة أو دائرة تطبيق الادارة بالاهداف وهذه المراحل هى (٤١) :

المرحلة الاولى ــ التقديم

وتقع مهمة تقديم أسلوب الادارة بالاهداف على أولئك المديرين المهمين بالمنظمة والذين يجب أن تتوفر فيهم مهارات ومعلومات ادارية تمكنهم من رؤية

(40) R. Hollman, and D. Tonsik « A Life Cycle Approach To Management By Objectives » Academy of Management Review, Oct. 1977, Vol 2, No. 4, P. 682.
(41) I Bid., PP. 679 - 680

الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين سويا من خلال خطوات الادارة بالاهداف . هذا بالاضافة الى حماسهم للاسلوب الجديد ورغبتهم الحقيقية فى انجاحه ، ولا شك ان المجهود الذى يقوم به هؤلاء المديرون هـــام جدا فى هذه المرحلة اذ يأخذون على عاتقهم عملية التمهيد والتدريب والاعداد ، لتوضيـــح مفهوم الادارة بالاهداف وشرح خطواته وبيان مزاياه ومشكلاته . وغنى عـــن الذكر انـــه يجب كسب تأييـــد الادارة العليا لتطبيق الادارة بالاهداف والا فشلت المرحلة التالية .

المرحلة الثانية : النمو والتعديل

وهنا يبدأ استعمال الادارة بالاهداف . وربما كان أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور عدة مشكلات ، وتنقسم هذه المشكلات الى :

(أ) انسانية

وتتمثل فى عـــدم استعداد الرؤساء والمرؤوسين لقبول الاسلوب الجديد ، او ترددهم فى تطبيقه ، أو شعورهم العدائى نحوه نتيجة عدم معرفة النوايـــا من ورائـــه ، أو مقاومتهم له اذا لم يكن لهم دور فى اعـــداده . وتزداد هـــذه الألوان من المشكلات عندما تتطلب الادارة بالأهداف تعلم مهارات ومعرفة جديدة ، أو تعديلات فى طرق العمل أو تغييرا فى العلاقات القائمة .

(ب) تنظيمية

هناك عوامل تنظيمية تؤثر على نجاح تطبيق الادارة بالاهداف مثل البناء التنظيمى وعلاقات الوحدات والادارات والاقســـام والسلطات والمســـئوليات والاجراءات والبرامج والميزانية وقـــد تتطلب الادارة بالاهداف تعديلا أو تغييرا فى بعض هذه العوامل أو فيها جميعا .

(هـ) بيئيـــــة

ربما كانت هناك ضغوط بيئية مثل انتشار استعمال الادارة بالاهداف فى المنظمات الأخـــرى ، الأمر الذى يدفع المنظمـــة الى أن تحذو حذوها . وقـــد تكون هناك متطلبات من الوكالات الحكومية لجعل المؤسسات تطبـــق الادارة بالاهداف . كما هى الحال فى بعض مكاتب الحكومة الفيدرالية الامريكية . وكما حدث فى مصر عندما طالبت الحكومة شركات القطاع العام بتطبيق اسلوب الادارة بالاهداف . ولا شك أن التحدى الواضح فى هذه المرحلة هو مواجهة هذه المشكلات وحلها . وذلك لان نجاح الادارة بالاهداف يتطلب أن يكون هناك تأييد من جانب الادارة العليا وتأييد من جانب العاملين ، ومقومات تنظيمية ملائمـــة ، وموارد بشرية ومادية كافية ، فاذا لم يتوفر واحد من هذه العناصر ، تعرضت الادارة بالاهداف لكثير من مخاطر الفشل .

المرحلة الثالثة ـــ النضوج

عندما يستمر تطبيق الادارة بالاهداف لفترة معقولة ، وتبدأ نتائجهـــا الايجابية فى الظهور ، ويلمس كل من العاملين والادارة محاسنها ـــ مثـــلا فى صورة انتاجية عالية وروح معنوية مرتفعة وتقدم نحـــو الاهداف ، فان الادارة بالاهداف تأخذ صفة الاستمرار وتصبح جزءا من الممارسات اليومية المعتـــادة للمديرين . ويتبع هؤلاء خطواتها مختارين متتنعين ، دون ضـــغط داخلى أو خارجى لتطبيقها . وهنا تكون الادارة بالاهداف قد بلغت مرحلة النضوج .

الاحتياطات اللازمة لتطبيق الادارة بالاهداف

هناك مجموعة من الاحتياطات يجب ان تصاحب تطبيق الادارة بالاهداف ،

حتى يمكن الافادة من مزاياها والتوصل الى قرارات فعالة توصل للهدف المطلوب . وأهم هذه الاحتياطات (٤٢) . الرغبة القوية فى تطبيق الادارة بالاهداف من جانب الادارة والعاملين . ووعى المشرفين وحماسهم وقبولهم للاسلوب الجديد فى الاشراف ، وقدرتهم على الاصغاء والتشخيص والتوجيه والارشاد . واستعداد العاملين لتحمل المسئولية ورغبتهم فى الانجاز ، وتوفر المعرفة والخبرة اللازمة لديهم للتفكير فى أهداف ممكنة التحقيق ووسائل تحقيقها .
وتوفر الوقت الكافى لتطبيق الادارة بالاهداف حتى تتماسك وتستقيم . والى جانب ذلك يجب توفير (٤٣) التغذية العكسية الكافية ومراجعة النتائج ، والاهتمام بوضع مستويات راقية للاداء لتزيد حماس الافراد على تحقيق نتائج متميزة والاشتراك فى تحديد الاهداف بالجدية الواجبة . على أن يكون فى الاعتبار أن المشاركة عملية مستمرة لكل القادرين عليها (٤٤) كما أنها لا تعنى التهاون أو قبول أية أفكار ، وانما تعنى الجدية والمثابرة والحرص على التطوير .

وقد ذكر المديرون فى الدراسات التى أجريناها عددا من الاحتياطات ، يتركز أهمها فى نظر العينة السعودية فى تنمية وتطوير كل من المديرين والعاملين . ونشر المعرفة والثقافة الادارية . وتطوير الممارسات التنظيمية بحيث تتسع صلاحيات المدير وتتوفر له المرونة اللازمة . وتعديل أسس تقييم الاداء . وتطوير نظم المعلومات وسياسات التعيين .

وأما فى العينة المصرية فقد ذكر المديرون فى الشركات الصناعية والتجارية ،

---

(43) W. Dowling, and L. Sayles, 2d ed., How Managers Motivate
(42) **Terry, Op. Cit., P. 32.**
(Tokyo, Mc Graw - Hill Kogakusha, (1978) , P. 200 - 201 .
(44) D. Mc conkey, **How Te Manage By Results,** 3 d ed (New York ; **Amacom, 1979) , P. 26.**

تعديل سياسة التوظيف واعادة النظر فى هيكل العمالة . وترشيد البنـــاء التنظـــيمى بحيث لا يضـــم الا الادارات والأعمـــال اللازمة . والاختيـــار الكفء للقيادات الادارية وتحديث نظم المعلومات والتخطيط الجيد للاعمال ممثلا فى الدراسة الموضوعية للاهداف وأخذ المستقبل القصير والطويل فى الخسبان ، وفحص الامكانات المتاحة . ووضع أسس واقعية للتقييم . والتوعية والتدريب المكثف لكافة المستويات . وزيادة الحوافز المادية والمعنوية . والعناية بالعلاقات الانسانية بين العاملين .

وفى دراسات أخرى رأى المديرون الامريكيون ضرورة المراجعة الدوريـــة والتغذية العكسية للمعلومات وتطوير الاهداف بحيـــث تتلاءم مع التغـــيرات الجارية . وتوضيح الاهداف على كافة المستويات وتعديل سياسة التقييم بحيث تشمل التقدم والكفاءة فى بلوغ الاهداف وتقـــدم الاشخاص أيضا . وتأييـــد الادارة العليـــا لبرامج الادارة بالاهداف والتأكد من فهمها من جانب العاملين ومعرفتهم لطرق تحديد الاهداف والمشاركة الحقيقية للعاملين فى وضع الاهداف المطلوب تحقيقها (٤٥) .

الادارة بالاهـــداف والانتاجيـــة

يشير انتشار الادارة بالاهداف اليوم باعتبارها أسلوبا اداريا حديثا ، الى امكانية تطبيقها والافادة من المزايا التى تنتج عنها . ويرى البعض أن هنـــاك دوافع أو أسبابا قوية لتطبيق الادارة بالاهداف فى مصر (٤٦) . وهى تطـــوير نظم تقويم الاداء ، ووضع أسس أكثر ملائمة لتطوير الادارة ، وزيادة الكفاءة

(45) Tosi & Carroll, Op.. Cit., P. 668.

(٤٦) صلاح السيد ، **الادارة بالاهداف : مدخل كلى للادارة** ، القاهرة : الجامعة الامريكية ، ١٩٧٩ ، ص ١٦٢ .

الانتاجية ، واقامة تخطيط متكامل وبعيد المدى ، وتعميق معرفة الافراد لوظائفهم وعلاقاتها بالوظائف الاخرى بالمنظمة . كما يرى البعض أن الادارة بالاهـداف يمكن أن تعالج الى حد كبير أخطاء الممارسات التقليدية للادارة ، وتصبح بذلك ثورة لحضارة عقلية جديدة (٤٧) تحقق مزيدا من الكفاءة والفعالية .

ونورد فيما يلى نموذجا يتكون من عشر خطوات ، قام المؤلف بتصـميمه لمجموعات المديرين الذين دربهم فى مجال الادارة بالاهداف (٤٨) ، ويمثل هذا النموذج الاساس السليم لزيادة الانتاجية وتكثيف الكفاءة والفعالية . وربما يظن المدير أن السير حسب خطوات النموذج يستغرق وقتا طويلا . وهو محـق فى هذا الظن ولكن الوقت الذى سينفقه فى هذه الخطـوات يعتبر استثمـارا للمستقبل ، لانه يضمن اتبـاع الاسلوب العلمى التحليلى المنظم ، ومن ثـم تتدرج الادارة بالاهداف بنجاح خلال المراحل التى شرحناها آنفـا ، التقديم ثم النمـو وأخيرا النضوج .

ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار ان المنظمة جميعا يجب أن تكون مستعدة لتطبيق الادارة بالاهداف حتى يمكن نجاح هذا الاسلوب . أما التطبيق الفردى فى احدى الادارات فان فرص نجاحها ضئيلة . ولذلك فان المؤسسـات التى أخذت بأسلوب الادارة بالاهداف طبقته تطبيقا شاملا كليا . ومن ثـم استغرقت المراحل المذكورة (الاعداد والنمو والنضوج) زمنـا ليس بالقصير ، فقد بلغ ثلاث سنوات ويزيـد ، ووصل فى احدى الشركات الامريكية الى ثمانى سنين .

كذلك تتطلب الادارة بالأهداف تعاون كافة الأطراف المعنية ــ من الادارة

---

(٤٧) سيد الهوارى ، **الادارة بالاهداف والنتائج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ٢٩١ .

(٤٨) لمزيد من التفصيل انظر : على عبـد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثامن .

والعاملين . فهى تفقد فرصها فى النجاح اذا خاف الافراد من التغيير أو المخاطرة بالافكار الجديدة (٤٩) . أو اذا خافوا من التقويم ، وخاصة السلبى ، أو اذا لم يرغبوا فى وضع الاهداف وفضلوا أن يضعها لهم غيرهم (٥٠) .

وفيما يلى توجيه للمدير فى اتباع خطوات تطبيق الادارة بالاهداف .

أولا : ادرس الوضع الحالى لادارتك ، دراسة جيدة مفصلة من حيث أهدافها واختصاصاتها ، ومسئولياتها وعلاقاتها بالادارات والاقسام الاخرى ، وأهميتها وموقعها التنظيمى والنتائج التى تحققها وأهم المشكلات التى تصادفها .

ثانيا : أجر حصرا شاملا للمشكلات التى تواجهك وصنفها حسب طبيعتها ، انسانية وانتاجية وتنظيمية وبيئية . واحصر الأسباب التى تؤدى الى هذه المشكلات . ووضح آثار هذه المشكلات على العمل والعاملين .

ثالثا : اعمل تقييما شاملا ودقيقا للاسلوب أو النظام الذى تسير عليه ادارتك مركزا على مدى ملائمة النظام لطبيعة العمل وقدرات العاملين وطموحهم ، ومدى تحقيقه للنتائج المطلوبة ونقاط القوة والضعف والنواحى الممكنة لتحسينه وتطويره .

رابعا : قرر ما اذا كان الاسلوب الحالى ملائما أو غير ملائم . وهل يمكن تعديله أو تطويره أم لابد من تغييره .

يوليو ١٩٨٥

خامسا : اذا قررت التغيير ووجدت أن الادارة بالاهداف هى الاسلوب الملائم .

---

(49) Hunter, Op. Cit., P. 222.
(50) Du Brin, Op. Cit., P. 154.

فافعل ما يلى :

١ ـ افهم بوضوح الاهداف المراد تحقيقهـــا .

٢ ـ حدد هذه الأهداف بدقة كما ونوعا وتوقيتا وتكاليفا .

٣ ـ اعرف بوضوح مجالات النتائج .

٤ ـ التزم التزاما جادا بتحقيق هذه النتائج .

٥ ـ ضع معايير محددة دقيقة للرقابة .

٦ ـ مهد الطريق ، درب العاملين معك ، تعرف على وجهات نظرهم .

سادسا : اتبع خطوات الادارة بالاهداف التى ناقشناها آنفـــا .

سابعا : تأكد أن تكون الخطـــة التى تضـــعها بالتعاون مـــع رؤســـائك ومرءوسيك ، متضمنة لنقاط محددة لتحسين الاداء كلما كان ذلك ممكنا .

ثامنا : اهتم بالتطوير الذاتي ــ لقدراتك ومعلوماتك وسلوكك ، واتبـــع فى ذلك خطة منظمة . وانظـــر فى نفس الـــوقت الى تنمية مرءوسيك وتابـــع تطورهم .

تاسعا : راجـــع أعمالك دوريا . وافحص مع رؤســـائك ، ومرءوســـيك النتائج التى تتحقق فى ضوء الاهداف المحددة والمعايير الموضوعية . وطـــور حيث يمكن التطوير واستفد من اخطائك وعالجها .

عاشرا : انشر روح التحسين والتطوير بين العاملين معـــك . واكد على حسن الاداء ورقى الانتاجية .

خلاصة

عالجنا فى هذا الفصل دور الادارة فى زيادة الانتاجية عن طريق الادارة بالاهداف . فتناولنا أولا هذا المفهوم من وجهة نظر الباحثين والذين يركزون على جانب أو أكثر منه . وذكرنا أن النظرة الشاملة للادارة بالأهداف تعتبرها أسلوبا متكاملا ومنهجا عضويا متحركا يجمع الوظائف الحيوية للادارة ويعمل على تطوير العمل والعاملين ، من خلال التوفيق بين أهداف الطرفين وتنمية الموارد المتاحة . ويتكون أسلوب الادارة بالاهداف من خطوات منظمة تعتمد على المشاركة الايجابية بين كل من الرؤساء والمرءوسين اذ يشترك الطرفان فى تحديد الاهداف واتخاذ القرارات بشأن الطرق المناسبة لبلوغ هذه الاهداف ووضع المعايير الملائمة لقياس النتائج . وتحاول الادارة بالاهداف بهذا الاسلوب أن تحصل من الرؤساء والمرءوسين على أقصى درجات التفاعل الذى يؤدى الى التعاون ورفع الكفاءة وزيادة الفعالية والتطوير المستمر .

وتختلف الادارة بالاهداف بذلك عن الاساليب الاخرى التى قدمتها مدارس أخرى مثل الادارة العلمية والعلاقات الانسانية . وذلك من حيث محور الاهتمام ووضع الاهداف وبرامج العمل والحوافز وقيمة العمل والفلسفة والمناخ السائد والاتصالات والرقابة والنتائج . وتجدر الاشارة الى أن الادارة بالاهداف لا تلغى سابقاتها من المدارس الفكرية ولكنها تحاول أن تأخذ منها المزايا وتتفادى العيوب وتكمل نواحى النقص .

وتعتبر الادارة بالاهداف أسلوبا ناجحا لاتخاذ القرارات . حيث يعتمد على الطريقة العلمية التحليلية ويطبقها من خلال المشاركة بين الرؤساء

والمرءوسين ويفيد من احتكاك آراء الطرفين ووجهات نظــرهم ، ويوجه جهودهم نحو اختيار افضل البدائل التى توصل الى الهدف المرغوب .

وقد اثبتت التجارب العملية أن الادارة بالأهداف يمكن أن تحقق عددا من المزايا ، أهمها زيادة الانتاجية وربط الأهداف القصيرة بالطويلة الأجل وتنمية القــدرة التخطيطية للمديرين وتسهيل مهمة القيادة وتطوير الادارة والعاملين والتعرف على المشكلات الفعلية الحالية والمستقبلة وعلاجها ورفع الروح المعنوية للعاملين .

غير أن هناك ايضا عددا من المعوقات أو المشـــكلات يصاحب تطبيق الادارة بالاهداف . واهم هذه المعوقات صعوبة دمج أهداف الادارات والاقسام والتوفيق بينها وعــدم المشاركة الحقيقية من جانب العــاملين . وحــدوث اخطاء فى تحديد الاهداف ووضــع مقياس النتائج . وتقصير الادارة فى دراسة الظروف المحيطة بهــا والتى تؤثر عــلى نجاح ممارساتها . وعــدم ملائمة نظم المعلومات . وعدم التزام الادارة أو العاملين وضعف الحوافز .

وقد عرضنا لاتجاهات عينة من المــديرين المصريين والسعوديين نحو الادارة بالاهداف وامكانية تطبيقها والمشــكلات التى قد تصاحبها . حيث وجدنا أن الفريق الاول يلم الــماما مناسبا بمفهوم الادارة . فى حين لا يعلمه معظم أفراد الفريق الثانى . أما مشكلات الفريقين فقد تشابهت الى حــد كبــير . وذكرنا فى ذلك المشكلات التنظيمية والتخطيطية ، والايدى العــاملة ونظــم المعلومات والحوافز وتقويم الاداء والتوظيف والتنظيم غير الرسمى وكان حماس المديرين المصريين لتطبيق الادارة بالاهــداف واعتقادهم فى نجاحها اكبر مــن نظرائهم السعوديين الذين كانوا يرون أن فرصها فى النجاح متوسطة ، وأنها

تصلح للقطاع الخاص أكثر منها فى القطاع العام أو الحكومى . غير أنه من جهة أخرى أثبتت التجربة الامريكية والانجليزية نجاح تطبيق الادارة بالاهداف فى الحكومة . وقد عرضنا خلاصة التجربة فى عدة دروس يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق ، وذلك فيما يخص اختلاف القطاع العام عن الخاص ، ودور المدير أو المشرف ، والعلاقات الادارية ، والمبادىء العامة الاستراتيجية .

والواقع أنه يجدر النظر الى الادارة بالاهداف على أنها تكنولوجيا جديدة . ومن ثم يلزم لتطبيقها بنجاح أن تمر بمراحل ثلاث . وهى مرحلة التقديم والتى يتم فيها التعرف على الاسلوب الجديد وفرص تطبيقه ونجاحه وكسب تأييد الادارة العليا له . ومرحلة النمو والتعديل والتى تبدأ فيها التجربة الفعلية وتظهر فيها عوائق انسانية وتنظيمية وبيئية ويتم علاجها . وأخيرا تأتى مرحلة النضوج والتى تستقر فيها الادارة بالاهداف وتصبح أسلوبا يوميا يمارسه المديرون عن اختيار واقتناع . وخلال هذه المراحل ، يجب أن يستخدم المديرون عددا من الاحتياطات أو ضمانات الامان لكى يسير تنفيذ الادارة بالأهداف نحو الغاية المرجوة منه . وقد عرضنا لهذه الاحتياطات كما ذكرها المديرون المصريون والامريكيون والسعوديون . وكان أهمها تعديل سياسات التوظيف وتقييم الاداء والمعلومات والاختيار الكفء للقيادات الادارية وزيادة الحوافز وتدريب العاملين ، والدراسة الواقعية للأهداف والامكانات .

وأخيرا عرضنا نموذجا لتطبيق الادارة بالاهداف قمنا بتصميمه لمجموعات من المديرين الذين دربناهم فى الادارة بالاهداف لكى يسترشدوا به اذا فكروا فى تطبيق هذا الأسلوب . ويعتمد هذا النموذج على دراسة الوضع

الحالى وتشـــخيص المشكلات وتقرير ما اذا كان الاســـلوب الجـــارى ملائما أم يحسن التحول نحو أسلوب الأدارة بالاهداف . فاذا اختير البـــديل الثانى فهناك خطوات محددة يجب اتباعها حتى تنساب الادارة بالاهداف فى مراحلها الثـــلاث ، التقديم والنمو والنضوج ، بأقـــل قدر من المشكلات .

ونخلص فى النهاية الى أن الادارة بالأهداف أسلوب من أساليب الادارة لـــه مزاياه وعيوبه ومشكلات تطبيقه — كأى أسلوب ادارة آخـــر . ولكـــن النقطة الهامة التى يجب أن نؤكدها والتى تشير اليها الدراسات والبحوث واستقصاءات المديرين ، هى أن الادارة بالاهـــداف تطبق فى محيط معـــين ، يتكون من ظروف معينـــة . ولكى يمكن الحصول على أكبر قـــدر من مزايـــا الادارة بالاهـــداف وتفادى أكثر مشكلاتها ، يجب دراســـة هـــذه الظروف جيدا وتحليـــل التفاعل بينها ومعرفة أثرها عـــلى الادارة بالاهـــداف وأثـــر الاخـــيرة عليهـــا . فلا يمكن مثلا أن يقترض نظام الادارة بالاهـــداف مطبق بنجاح فى احـــدى المنظمات ويستخدم فى منظمة أخرى . فربمـــا كان ناجحا فى المنظمة الاولى لان هنـــاك ظروفا تساعد على ذلك . ولكن ليس هنـــاك ضمان لنجاحه فى المنظمة الثانية الا بعد أن تدرس الظروف الخاصة بهـــا . هـــذا بالاضافة الى أن الادارة بالاهـــداف لا يجب اعتبارها حلا لجميع المشكلات ، أو تحميلها بتوقعات لا تستطيع مقابلتها . فهى أسلوب ادارى قابل للنجـــاح والفشل . ولكن المهم هـــو دراسة العوامل التى تساعد على نجاحه وتلك التى تؤدى الى اخفاقه حتى تتفادى الأخـــيرة وتكثف الأولى . ثم ان الاتجـــاه الحديث اليوم هو تطبيق الادارة بالاهـــداف فى المنظمة ككل — بجميع اداراتها ووحداتها وأقسامها . وعدم الاقتصار على ادارة واحدة أو عدد قليل منها . وذلك حتى يمكن الافادة من مزايا الادارة بالاهداف ، وحتى تتطور المنظمـــة دفعة واحـــدة وتزيد انتاجيتها وفرص نجاحها وفعاليتها .

الفصـــل الخامس

دور النقابة فى زيادة الانتاجية

اهــداف الفصــل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل ، تكون قد حققت النتائج الآتية :

١ ــ التعرف على مفهوم نقابات العمال وأصل نشأتها .

٢ ــ الالمــام بالاسباب التى ينضم من أجلها العمال الى النقابات .

٣ ــ فهم الوظائف التى تمارسها النقابات .

واخيرا : ٤ ــ تصور المساهمة التى يمكن أن تقوم بها نقــابات العمال فى زيادة الانتاجية .

عناصر الموضوع

* مقدمة
* نشأة النقابات وتطورها
* تكوين النقابات
* ماهية النقابات ووظائفها
* النقابات والانتاجية
* خلاصة

نقاط للتفكير

١ — لماذا فى اعتقادك ينضم العمال الى نقابات ؟

٢ — هل هناك ضرورة لوجود النقابة ؟ واذا لم يكن الامر كذلك فما هو البديل للنقابة ؟

٣ — هل يمكن للعمال أن يستغنوا عن النقابة اذا كانت ممارسات الادارة جيدة ؟

٤ — يرى بعض المديرين أن نقابة العمال تسلبهم وظيفتهم الادارية ... بينما يرى آخرون أنها تساعدهم على أداء مهامهم بشكل أكفأ .. الى أى الجانبين تنحاز ، ولماذا ؟

٥ — ما هى فى تصورك أهم المساهمات التى يمكن أن تقدمها نقابات العمال لزيادة الانتاجية ؟

مقدمـــــة

نتناول فى هذا الفصل دور النقابات العمالية فى زيادة الانتاجية ، فنشرح نشأة النقابة وتطورها وأسباب اقبال العاملين على عضويتها وأسباب الامتناع عن الالتحاق بها ، والوظائف التى تقوم بها . ثم نعالج الخطوات التى يمكن أن تتبعها نقابات العمال لزيادة انتاجية أعضائها والنواحى التى يمكن ان تتعاون فيها مع الادارة فى هذا المجـــال .

نشأة النقابات وتطورها

نشأت

نشأة نقابات العمال أصلا عندما كان العمال يعملون تحت ظـــروف غـــير ملائمة ، وكان أصحاب الاعمال يستغلون جهود العمال ، من الرجال والنســـاء والاطفال والاطفال ، دون أن يقدموا لهم الجزاء المناسب . فقد كان العمال بعد بداية الثورة الصناعية فى منتصف القرن الثامن عشر ، يعملون ساعات طويلة ، وبأجور قليلة ، وفى ظروف صناعية غير ملائمة تتفاوت درجتها فى الخطورة والتأثير الضار على الصحة والنفس . كما كان من ممارسات أصحاب الاعمال الاستغناء عن العمال الذين يقررون عدم الحاجة اليهم أو يستبدلونهم بآخرين أو يدخلون الميكنة فى صناعاتهم فتحل الآلات محل عدد معين من الافراد .

ووجد العمال انفسهم فى مواقف تحتاج الى جهد جماعى . فتكون مـــن بينهم ــ كما يقول ارجريس ــ تنظيم غير رسمى . ويعنى هذا التنظيم مجموعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ بين العاملين فى مكان واحد يعملون لاهداف مشتركة ويواجهون مشكلات واحـــدة . وبدأ هـــؤلاء

العمال يفكرون فى الحلول التى يمكن أن تتبع لعلاج مشكلاتهم — فيما يتعلق بساعات العمل ، والاجور ، وظروف العمل ، ومعاملة أصحاب الاعمال لهم ... الى غير ذلك من نواحى عدم الرضا التى كانوا يجدونها فى محيط العمل .

وأخذ هذا التفكير يتعمق وينتشر ويشمل أعدادا أكبر من الافراد . كما بدأت تتحول هذه الجهود الى نمط منتظم ، حيث يلتقى العمال ببعضهم بصفة دورية يستعرضون المشكلات التى بدأت تتبلور وتتحدد فى قائمة أولويات . ومن ثم قرر العمال أن يختاروا من بينهم من يمثلهم للادارة ويتكلم باسمهم ويتفاوض معها فى البنود التى تثور المنازعات بشأنها . وبالتالى أخذ التنظيم غير الرسمى صفة شبه رسمية . ثم تحول من مجرد علاقات ولقاءات بين العاملين ، وافكار ومجهودات من جانبهم لتحسين احوالهم العملية ، الى تنظيم رسمى له ملامح محددة وهيكل تنظيمى يتكون من رؤساء ومرءوسين ، وأقسام ووحدات وادارات . وهذا التنظيم هو ما يعرف اليوم بالنقابة .

أى أن بداية النقابة كانت الوظيفة الدفاعية (١) فى مواجهة الادارة . وذلك لحل المشكلات التى كان يتعرض لها العمال . ومن ثم كان سبب اقبال العمال على النقابة فى مبدأ الامر هو أنهم يستجيرون بها فى مواجهة الادارة ، ويعتقدون أنها ستحميهم من الممارسات غير الملائمة أو غير العادلة التى كانت الادارة تعرضهم لها وأنها ستحل لهم مشكلاتهم بالصورة التى يرضونها وأنها ستعدل ميزان القوى بحيث لا تكون الادارة وحدها هى المتصرفة فى

---

(1) **W. French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration, 2d . ed . (Boston : Houghton Mifflin Co., 1970), P. 411 .**

شئونهم ، وانمــا تقابلها كفة اخــرى هى النقابة تحدث التوازن المطلوب ، فيأخذ كل الاطراف حقوقهم التى يطمعون فيها — أى تحصل الادارة على نتائج العمل التى تريدها من أرباح وشهرة وتوسعات فى الاسواق ... ويظفر العمال بما يريدون من أجور وحوافز وظروف عمل ملائمة وتأمين وانصبة فى الارباح .

واذا كانت بداية النقابة بهذا الشكل الدفاعى ، أى احساس العامل بعدم عــدالة الادارة فى معاملاتهم وضرورة وجود هيئة منظمة تواجهها وتقوم المعوج من تصرفاتها ، فلابــد أن يثور سؤال هام هنا وهو : ماذا يحدث لو كانــت الادارة ناجحة وعادلة فى التعامل مع أفرادها ؟ وبعبارة اخرى اذا حصل العمال على حقوقهم والمزايا التى يطمعون فيها ووجدوا فى وظائفهم الاشباع الملائـــم لحاجاتهم ، فهل يلجأون الى تكوين النقابات ؟ والواقع انه ليست هناك اجابة واحـــدة عن هذا السؤال تطبق على جميع العاملين — على اختلاف مستوياتهم الفكرية والتعليمية والمهنية ، أو فى كل الاحوال — من الانواع المختلفة للمنظمات وطبيعة الاعمال والانشطة التى تمارسها هذه المنظمات والظروف التى تتميز بها ، أو حتى فى كل المناطــق — من ريف وحضر وصحراء .

ولكن تايلور — فى مدرسته المشهورة للادارة العلمية وضع اجابة جاهزة وبسيطة لهذا السؤال . وهــو أن العمــــال لن يلجأوا الى الانضـــمام الى النقابات اذا كانت مشكلاتهم تعالج داخل المصنع . وكان تحليله منطقيا — رغم أن الواقع لم يثبت صحته . وهو أن الادارة لابــد أن تتبع الاسلوب العــلمى الذى يقوم على تحليل العمل وتقسيمه الى جزئيات وتحديد الضرورى والاقتصادى منهــا وحذف المكلف وغير الضرورى . ووضـــع توصيف دقيق لهذه الجزئيات وتصميم « الطريقة المثلى » لاداء وظيفة معينة . واختيار العامل المناسب لهذه الوظيفة بنــاء على مؤهله وخبراته السابقة . وتدريبه تدريبا فنيا دقيقا مكثفا

حتى تزيد كفاءته ويتقن أداء وظيفته . وأجراء التصميم السليم للمصنع وترتيب الآلات بالشكل الذى يضمن انسياب العمل بالكفاءة المطلوبة وزيادة الانتاجية . وتقرير طريقة الاجــور الملائمة التى تحقق عـــدالة الجزاء المادى ــ والذى كان فى نظر تايلور هو المقابل الوحيد الذى يطمع العامل فى الحصول عليه ــ وبيـــان الفرص المفتوحة أمـــام العامل لزيادة أجره وذلك عن طريق زيــادة انتاجيته . وقد صمم اتباع تايلور ــ جلبرت وجانت واميرسون . . طرقا مختلفة للاجور تتصاعد بارتفاع الانتاج . وذلك لتشجيع الافراد على بذل مزيد من الجهد فى العمل ورفع كفاءتهم الانتاجية . هذا كله بالاضافة الى ما أسماه تايلـــور بالثورة العقلية التى يجب أن تقع على عاتق كل من الادارة والعاملين . فبدلا من أن يتنازع الطرفان على اقتسام الفائض ، يجب أن يهتم كل فريق أولا بتكبير حجم هذا الفائض . . أى تكثيف الانتاجية وزيادة الارباح . ومن ثـــم يتمكن الطرفان من الحصول على جزء من العائد ــ وهو مزيد من الارباح للادارة ، ومزيـــد من الاجور والحوافز وغيرها من صور المقابل المادى للعمال .

وبهذا التحليل المنطقى رأى تايلور أن العمال لن يستغيثوا بطـــرف ثالث (وهو النقابة) لتحل مشكلاتهم . لان المشكلات يتم علاجهـــا داخل المصـــنع بأسلوب علمى موضوعى ، يقتنع العمال بسببه بعدالة الادارة وعـــدم تحيزها . ثـــم أن العمال يحصلون على المزايا التى يطمعون فيها ، ليس فقط فى العمل المناسب والظروف الملائمة للعمل ، ولكن أيضـــا فى اقتسام العائد من نتـــائج الاعمال . هذا بالاضافة الى اعتقاد تايلور الجازم بأن زمـــام القوة واتخاذ القرار يجب أن يكون فى يـــد الادارة ، وأن النقابات بمساوماتهـــا الجماعيـــة والمفاوضات ، لا يجب أن يســـمح لها بأن تتدخل فى تحديد ساعـــات العمـــل وظروفه . فهذه قرارات من حـــق الادارة ، وهى أقدر على اتخاذها بما يتاح

لديها مـــن اساليب وأدوات علمية (٢) . وعلى هذا ـــ يستمر تايلور فى تأمله ـــ ستضعف النقابة وتتضاءل اهميتها وتختفى تدريجيا من مسرح الاحـــداث .

كذلك قدم مايو فى مدرسته المشهورة للعلاقات الانسانيه تحليـــلا مشابها لذلك الذى وضعه تايلور ، وان اختلف معه فى الوسيلة التى يتحقق بهـــا رضا العاملين . فبينما كان تايلور يرى أن الادارة العلمية ودراسة الجـــانب المـــادى للعمل والتوصل الى مقاييس موضوعية واجراءات قائمة على الحقـــائق والارقام وليس التخمين أو التحيزات ... هى السبيل الى رضـــا العاملين ومـــن ثـــم عـــدم حاجتهم للنقابة . فقـــد ذهب مايو مذهبا مخالفا ، يتلخص فى أن المهارة الاجتماعية ودراسة الجانب الإنســـانى هى الكفيلة بذلك . وكما كان تحليل تايلور منطقيا بسيطا ، فكذلك كان أســـلوب مايو . حيث رأى أن المهـــارة الاجتماعية التى يجب أن تتميز بهـــا الاداره تتمثل فى القياده الديموقراطيـــة للافراد ، واشراكهم فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات فى جماعات ـــ بـــدلا من التعامل مع أفراد متفرقين أو منعزلين . والاهتمام بالحاجات المعنويـــة للعمال ـــ مثل احترام النفس وتأكيـــد الذات ودافعيه الانجاز ـــ وعـــدم الاقتصـــار على الجزاء المـــادى أو المحفزات التى تعتمد فقط على الاجور وملحقاتها مـــن مكافآت وعلاوات . والاعتراف بالتنظيم غير الرسمى وتشجيعه وتأييده ـــ بدلا من محاربته ـــ وتفهم ديناميته وبحث مشكلاته ، لانه مصدر هام لاشباع الحاجات الاجتماعية التى يطمع العمال فى اشباعها . كما أنه عنصر حيوى فى تحقيـــق انسجام الافراد مع الاداره ـــ ذلك الانســـجام الذى لابد من تحقيقـــه لكى تستقيم الاعمال وتتمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها وزيادة انتاجيتها وتحقيق اهدافها . امـــا الصراع أو نزاع المصالح فقـــد كان فى رأى مايـــو مرضـــا

---

(2) Mckinney & Howard, **Op. Cit., P. 123.**

اجتماعيا لا يجب أن يوجد ، ويجب استئصاله حتى لا يتفشى ويفسد العلاقات ويعطل بلوغ الاهداف ويحدث تصدعا تنظيميا لا تقتصر آثاره السلبية على المنظمات وحدها ولكنها تمتد الى المجتمع الكبير .

واعتقد مايو أن اقتراحاته هذه كفيلة بتحقيق رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم . ومن ثم فانهم سينحازون الى جانب الادارة ، وتتفق اهدافهم مع أهدافها وتتوحد مصالحهم ، ويسود بين الطرفين تعاون وانسجام . وبالتالى فان العاملين لن يلجأوا الى نقابة تمثلهم أو تتحدث باسمهم أو تدافع عن مصالحهم ، مادامت آدميتهم محترمة وحاجاتهم مشبعة واقتراحاتهم ورغباتهم مأخوذة فى الحسبان ومشكلاتهم تعالج بأسلوب انسانى سليم — داخل المصنع بمهارة الادارة واتفاقها والتعاون معها . وعلى هذا فان النقابة — ينوه مايو — ستضعف ويخف وزنها وتختفى من الوجود .

غير أن أحداث النصف الاول من هذا القرن وما تتابع منه فيما بعد ، لم تثبت صحة افتراض تايلور ثم مايو . بل كان العكس هو الصحيح . اذ قويت النقابات العمالية واستوى عودها وأصبحت منظمات كبيرة معقدة ذات هيكل متكامل وتنظيم رسمى وقواعد ولوائح وقوانين (٣) . وشكلت قوة مناهضة او موازية لقوة أصحاب الاعمال . ومارست ضغوطها المتفرقة على الادارة . وكانت مصدرا لصراع كبير معها . ولم يرض العمال عن المقاييس الموضوعية والاجراءات التى اتبعتها الادارة بناء على دراسة علمية واقعية موضوعية ، والتى رأى تايلور انها سترضى العمال وتكسو نظرتهم للادارة بالتفاهم والتقدير وتجعلهم أكثر تعاونا معها .

---

(٣) على محمد عبد الوهاب ، **ادارة الافراد** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

والواقع أن العمال لم يكتفوا فقط بعدم الرضا . ولكنهم تحدوا الادارة فى اجراءاتها وقاوموا بعضها واستنكروا البعض الآخر وارتابوا فى كثير منها . وأرغموا الادارة على أن تعدل من مقاييسها المتعلقة بالحركة والزمن وساعات العمل والاجور وغيرها . كما تدل بحوث أخرى على أن العمال كانوا يتحايلون على مهندسى الحركة والزمن حتى لا يتمكن هؤلاء من تسجيل القياس الدقيق للازمنة التى تستغرقها جزئيات العمل المختلفة (٤) . فقد عمد العمال الى التباطؤ والتلكؤ والتآمر فيما بينهم لتخفيض سرعاتهم العادية ، حتى يحصلوا على تقدير متسامح للزمن المستغرق فى الاعمال التى يؤدونها .

كما اشتد اقبال العمال على الانضمام للنقابات ووجدوا فيها ملجأ لشكواهم وممثلا لمصالحهم ومدافعا عن حقوقهم . ورأوا فيها مصدرا للقوة أمام أصحاب الاعمال — كما تردد القول المشهور فى بداية الحركة النقابية « ان القوة فى الاتحاد النقابى » . فكبر بالتدريج حجم النقابات وتعاظم دورها وتنوعت وظائفها . كما اشتدت شوكتها وازداد نفوذها ، لدرجة أغرت بعضها على امتداد وظائفها ودخول مجالات أكبر من مجرد العناية بأحوال العمال ، كالحزبية والشئون السياسية .

---

(٤) تجد هذه البحوث فى كتابات كثيرين مثل :

W. F. Whyte, **Organizational Behavior, Theory and application** (Homewood : Irwin, 1969).

M. Sharif, Social Psychologv (New York : Harper. 1974).

F. Luthans Orgnizational Behavicr (New York : Mc Graw Hill, 1973).

يتجــدد السؤال مرة أخرى ، وهــو انه اذا كانت الادارة ناجحــة فى ممارساتها ، سواء فى عنايتها بالجانب المــادى ــ كما تشير بذلك نظرية الادارة العلمية ، والجانب الانسانى ــ كما توصى مدرسة العلاقات الانســانيه ، او الجانبين معا ــ كما تفعل الادارة بالاهــداف التى عــرضنا لها فى الفصــل السابق ... فلماذا يلجأ العمال الى نقابة . ويمكن أن نجيب عــن هــذا السؤال بأن المرحلة الحرجة لظهور النقابات قــد انقضت . وأن الوظيفــة الدفاعيه التى نشأت أصلا من وجود صراع بين الطرفين ــ النقابه والادارة ــ فى الدول الصناعية المتقدمه ، قــد خفت اهميتها وافسحت المجــال الى جانبها ــ أو حتى فى ترتيب متقــدم عنها ــ لوظائف اخرى ايجابيــة تقــوم بها نقابات العمال . وتتبلور هذه الوظائف أساسا فى اشباع عدد من الحاجات المختلفة عند العمال (٥) مثل الامان والشعور بالانتماء ، والتقــدير واثبات الذات ، والحصول على احترام المجتمع ، والشعور بالاســتقلال والتمكــن والسيطرة على الشئون الخاصة بالعمال وتحقيق المعاملة العادلــة والاحترام المتبــادل مع الادارة .

وقد يتبادر الى الذهن أن الانضمام الى نقــابات العمال ينتج عــن نفس الاسباب التى من أجلها ينضــم العمال الى جماعات العمل أو التنظيم غــير الرسمى . تلك الاســباب (٦) التى تكمن فى اشباع الحاجــات الاجتماعيــة والنفسية ، كالزمالة والصداقة والانتماء واحترام النفس وتأكيــد الــذات .

(5) French, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(٦) على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية** ... مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩ ــ ٢٠٠ .

واشباع الحاجة للامان والاستقرار الوظيفى . والقوة والتناصر ومساعدة العمال بعضهم بعضا وتعزيز وجهات نظر بعضهم . وتبادل المعلومات . والمشاركة الفكرية فى قضايا العمل والانتاجية .

وتشير البحوث الى أن العمال يهدفون بعضويتهم للنقابة (٧) الى الشعور بالقوة فى مواجهة أصحاب الاعمال — وهذا هو امتداد للمهمة الاولى للنقابة — وتحسين أحوالهم الاقتصادية ، وتحقيق المساواة والعدالة فى معاملة الإدارة للعاملين (٨) . وتحسين ظروف العمل ، وتحقيق الاستقرار الوظيفى ، وترشيد السياسات المتعلقة بالافراد . وبالاضافة الى هذا فان بعض العمال يلتحقون بالنقابة حتى لا يشعروا بأنهم يشذون عن الجماعة — وذلك عندما يعملون فى مصنع تنضم غالبية العمال فيه الى النقابة . وحتى لا يلاموا على عدم دفعهم للاشتراكات المطلوبة . هذا بالاضافة الى أن بعض العاملين يضطرون اضطرارا للالتحاق بالنقابة ، حتى ولو لم يريدوا ذلك . وقد أثبتت المشاهدات العملية ذلك فى الدول الغربية . حيث لا يستطيع العامل مثلا فى بعض الاحيان أن يلتحق بالعمل فى احدى المنظمات الا اذا كان عضوا فى نقابة. رغم أن ذلك محظور قانونا فى الولايات المتحدة الامريكية (٩) . وهو ما يعرف بالمصنع المغلق ، أى ذلك الذى يقتصر التعيين فيه على العمال الذين يتمتعون بعضوية النقابة . وعكس ذلك هو المصنع المفتوح ، والذى يتمتع العمال الذين يعملون فيه بحرية الانضمام الى النقابة أو الامتناع عن ذلك . غير

---

(7) Dubrin, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(8) C. George, Supervison in Action : The Art of Managing Others (Reston : Reston - Pub. Co., 1979), P. 210 .

(9) M. Carrell and F. Kuzmits, **Personnel : Management of Human Resources Colombus** : Merrill Pub. Co., 1982), P. 548.

انه فى بعض الاحيان يشترط على العامل عندما يعمل فى شركة معينة أن يلتحق بعضوية النقابة العمالية فى فترة محددة (١٠) عادة ما تكون ستين يوما .

أما العامل المصرى فله حرية الانضمام الى نقابة العمال أو الامتناع عن ذلك . فكما تنص المادة رقم (٣) من قانون النقابات العمالية الصادر بالقانون رقم «٥» لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم «١١» لسنة ١٩٨١ ، أن للعامل حرية الانضمام الى المنظمة النقابية أو الانسحاب منها . ويحدد النظام الاساسى للمنظمة النقابية قواعد واجراءات الانضمام ورفضه ، كما ينظم قواعد واجراءات الانسحاب والبت فيه (١١) .

غير أن عددا من البحوث يشير من جهة أخرى الى أن العمال ينضمون الى النقابات نتيجة لعدم رضاهم عن جانب أو آخر من جوانب العمل ، كالاجور أو ساعات العمل أو الظروف المكانية والمادية للعمل أو معاملة المشرفين أو المزايا والخدمات أو غير ذلك ، وشعورهم بأنهم بحاجة الى عمل جماعى منظم يأخذ لهم حقوقهم من أصحاب الاعمال (١٢) — نفس الاسباب التاريخية لظهور النقابات . أما أولئك الذين يجدون درجات الرضا التى يبحثون عنها فى وظائفهم ، فانهم لا يرون هناك حاجة للانضمام الى نقابة . هذا بالاضافة الى أن بعض

---

(10) George, **Op. Cit., P. 210**

(١١) قانون النقابات العمالية ، اعداد جاد رضوان وفاروق خليل ، القاهرة يونيو ١٩٨٢ ، بدون اسم الناشر ، ص ٧ .

(12) D. Feldman and H. Arnold, Managing Individual and Group Blhavior in Organizations Tokyo : Mc Graw - Hill Book Co. Japan, 1983), P. 204.

العمال لا يلتحقون بنقابة اذا اختفى الضغط عليهم . والبعض الآخر لا يثق فى مثل هذه المنظمات (١٣) فهم لا يثقون فى جدية مهامها والخدمات التى تؤديها والاهداف التى تسعى اليها ، كما يتخوفون من الانزلاق فى ثنايا الفساد والانحراف .

ثم أن بعض العمال من جهة أخرى ينحازون للادارة ويقفون فى صفها ويتعاطفون معها ويقرون سياساتها . فبعضهم مثلا يعتقد أن النقابة تعطل الابداع وتخنق روح الابتكار وتشجع العامل « المتوسط » أو المنخفض الانتاجية ، حيث لا يستطيع المشرف أحيانا أن يوقع عليه الجزاء . هذا الى جانب أن بعض العمال يفضلون الشعور بالاستقلال وبقدرتهم على التعامل مع الادارة بأنفسهم ، فيمنعهم كبرياؤهم من اللجوء الى طرف آخر يدافع عنهم . وهذا ما تؤكده الفلسفة الامريكية — أو قيم الدول المتقدمة عموما — أن يكون الانسان مستقلا ، يتمتع بالمبادرة الفردية قادرا على التصدى لحقوقه والدفاع عنها (١٤) وعدم اللجوء فى ذلك الى طرف آخر يدافع عنه أو يتولى الوصاية عليه . كما أن بعض الناس يرون أن النقابات تقتصر على العمال فقط ولا يجب للموظفين والفئات الاخرى الانضمام اليها (١٥) . لذلك ترى المهنيين — فى الولايات المتحدة الامريكية — مثل الاطباء والمحامين والمهندسين وأساتذة الجامعات يفضلون تكوين منظماتهم الاختيارية ، بدلا من الانضمام للنقابات .

---

(13) L. Megginson, Personnel : A Behavioral **Approach to Administration** (Homewood : irwin, 1967) , P. 59.

(14) George, **Op. Cit.,** P. 211

(15) **Ibid.,** P. 211 .

من هذا نرى أن العاملين ينقسمون فى الاقبال على عضوية النقابات الى عدة فرق . يرى فريق منها فى النقابة ضمانا واستقرارا وشعورا بالقوة فى مواجهة أصحاب الاعمال . ومن ثم يلتحق العمال بها لاشباع هذه الحاجات التى لا يجدونها فى داخل العمل . بينما يرى فريق ثان عدم ضرورة عضوية النقابات ، نظرا لرضاهم عن احوالهم الوظيفية داخل العمل ورغبتهم فى الاستقلال وعدم الحاجة الى مجهود جماعى لتحقيق مصالحهم أو اشباع حاجاتهم . أما الفريق الثالث فيلمس فى النقابة الجوانب السلبية ، فلا يثق فيها البعض أو يتخوفون من انحرافها أو يعتقدون أنها تحمى العامل الضعيف ولا تشجع الابتكار والانطلاق . ثم ان هناك أيضا من ينضمون الى النقابات بسبب ضغط عليهم من قبل أصحاب الاعمال أو زملائهم العمال فلا يريدون الخروج عما تجمع عليه جماعاتهم .

وبالتالى فانك لا تجد اجماعا من جانب العاملين على الاقبال على عضوية النقابات ، كما أنك لا تجد أيضا اتفاقا على الاحجام عن عضويتها . والنقابة فى ذلك شأنها شأن اية منظمة أو جماعة أخرى ... يقبل الناس عليها أو يعرضون عنها بناء على وجهات نظرهم نحوها ، وتبعا لما تحققه من اشباع حاجات معينة عندهم ومدى اهمية هذه الحاجات ودرجة الالحاح فى اشباعها ، وطبقا للمراكز الوظيفية التى يشغلها الافراد والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية ، وتبعا كذلك للظروف المحيطة والضغوط والاعراف السائدة .

ماهية النقابات ووظائفها

تعرف النقابة بأنها منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة أو حرفة معينة (١٦) . وينطبق وصف عامل على كل شخص يعمل لقاء أجر ، وفى خدمة

---

(١٦) منصور فهمى ، **ادارة القوى البشرية** ، الجزء الثانى : ادارة العلاقات الصناعية ، الطبعة الخامسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١ ، ص ١٧٠ .

صاحب عمل ــ بالقطاع الخاص والعام . وللنقابة شخصية اعتبارية قانونية تمكنها من أداء وظيفتها التمثيلية ــ أى التحدث باسم العاملين والانابة عنهم وتمثيل مصالحهم . وتعرف النقابة أيضا بأنها منظمة تضم العاملين وتهدف الى التأثير على القرارات التى يتخذها أصحاب الاعمال بشأن ظروف التوظف فى المؤسسات والشركات (١٧) . كذلك تعرف بأنها تنظيم عمالى يبحث فى تحسين صالح العاملين من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال المفاوضات الجماعية (١٨) .

نشتق من هذه التعريفات أن مفهوم النقابة يتكون من الابعاد الآتية :

١ ــ أنها منظمة رسمية ينطبق عليها تعريف المنظمات من انها تتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة التى يلتزم اداؤها لبلوغ أهداف محددة . ولهذه المنظمة هيكل تنظيمى وقوانين ولوائح تنظم اعمالها وعلاقاتها .

٢ ــ أن أعضاء النقابة هم من العمال ، أى أولئك الذين يعملون لقاء اجر فى خدمة افراد أو شركات أو مؤسسات أو مصالح حكومية . مع الاخذ فى الاعتبار ان عضوية هؤلاء العاملين اختيارية ، بمعنى أن للعامل حق الانضمام الى النقابة أو الامتناع عنها أو الانسحاب منها .

٣ ــ أن للنقابة شخصية اعتبارية ، ويرمز هذا للكيان القانونى للنقابة ، أى أنها منظمة مشروعة ــ يحميها القانون وتمارس وظائفها بتأييده وتحت اشرافه ، بما فى ذلك « حق التقاضى والدفاع عن مصالحها والمصالح الجماعية لاعضائها والناشئة عن علاقات العمل (١٩) .

---

(17) K. Davis, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 6 th ed (New York : Mc Graw Hill, 1981), P. 352 .

(18) George, Op. Cit., P. 208

(١٩) قانون النقابات العمالية ، **سبقت الاشارة اليه** ، ص ٨ .

٤ ــ أن للنقابة تأثيرا على القرارات التى تتخذها الادارة ، اذ أنها تحاول أن تجعل قرارات الادارة المتعلقة بالعاملين عادلة موضوعيـة ، وتهدف الى اشباع حاجات هؤلاء العاملين بالنسبة للاجور وظروف العمل ومعاملـة المشرفين للعمل .. الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة .

٥ ــ أن النقابة تعمل لصالح العاملين ، فحيث أنها تمثلهم وتدافع عن حقوقهم ، فان هدف النقابة يصبح تحقيق صالح العاملين واشـباع حاجاتهم التى يطمعون فى اشباعها ، وذلك من جوانب متنوعة ، اقتصادية واجتماعيـة وسياسية .

ويتشكل البنيان النقابى فى مصر على ثلاثة مستويات هى اللجنة النقابية ، والنقابة العامة ، والاتحاد العام لنقابات العمال . فأما اللجنة النقابية فهى التنظيم النقابى على مستوى المنظمة ، وتسمى باللجنة النقابية بالمنشأة أو اللجنة النقابية المهنية ، وتوجد فى منظمات القطاع العام أو الخاص . وأما النقابة العامـة فهى تتكون من العمال المشتغلين فى مجموعات مهنية أو صناعات متماثلة أو مرتبطة ببعضها أو مشتركة فى انتاج واحد ، وتعتبر المهن المتممة والمكملة للصـناعات التى حددها قانون النقابات العمالية داخلة ضمن مشتملات هذه الصناعة . وتكون النقابة العامة ممثلة لعمال صناعة معينة على مستوى الجمهورية كلها . أما الاتحاد العـام لنقابات عمال مصر فهو الذى يقود الحركة العمالية بأسرها ، ويرسـم سياساتها العامة ويضع خططها وبرامجها المحققة لاهدافها (٢٠) .

وتقوم النقابات فى سبيل تحقيق أهدافها وهو صالح العاملين ، بمجموعة من

---

(٢٠) **المرجع السابق** ، ص ١٠ ــ ١٢ .

الوظائف ، يوضحها منصور فهمى فى دراســـته المقارنة بين عـــدد من الـــدول كمـــا يلى (٢١) .

(١) فى المملكة المتحدة

١ ـــ المساومة الجماعية لتقرير شروط وأحوال التوظف .

٢ ـــ الاجهزة المشتركة من الادارة والعمال مثل مجالس الاجور والمجالس المشـــتركة لتقـــديم المشورة للحكومة بشـــأن السياسة العماليـــة والصناعية .

٣ ـــ تسوية المنازعات المهنية ، بالاجراء الاختيارى اولا والتوفيق ثـــم الاجراءات الرسمية والتحكيم .

٤ ـــ التعليم والثقافة العمالية للارتفاع بمستوى مهارة العمال وزيـــادة كفايتهم الانتاجية .

٥ ـــ الاسهام فى العمل السياسى .

(٢) فى الولايات المتحدة الامريكيـــة

١ ـــ المســـاومة الجماعية بشأن نوع الاعتراف بالنقابـــة ، والاجـــور وساعات العمل ، والاقدمية ، ونظم وظروف العمل ، واجـــراءات تسوية الخلافات .

٢ ـــ تسوية المنازعات التى تحدث بين العمال وأصحاب الاعمال .

٣ ـــ التعاون مع الادارة فى تنفيذ برامج مشتركة للبحوث ، وتحســـين كفاءة الانتاج والاعلان والترويج للمبيعات .

---

(٢١) منصور فهمى ، **مرجع سبق ذكره** ، الفصل السابع .

٤ — التدريب وتكثيف مهارات العمال وتطويرها ، واعداد برامج تعليم العمال والثقافة العمالية ، بهدف تثقيف العامل باعتباره مواطنا وعضوا فى نقابة وعضوا فى مجتمعه المحلى ، ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، ودعم الديموقراطية العمالية ، وتكوين القيادات العمالية الناجحة .

٥ — اعداد وتنفيذ برامج الترفيه والتأمين الصحى والشيخوخة وبرامج اعتزال الخدمة ومساعدة المتقاعدين على قضاء فترة التقاعد بسهولة ويسر .

(٣) فى يوغوسلافيا

١ — المساهمة بنصيب ملحوظ فى الادارة الذاتية ، عن طريق اعداد وتدريب الكوادر الصالحة على ممارسة العمل الادارى .

٢ — القيام بوظائف مباشرة على المستوى المحلى ، ومستوى المنظمات ، والارتباط بالاجهزة السياسية والتنسيق مع قراراتها وخططها .

٣ — المساهمة فى التحول من الزراعة الى الصناعة ، بالتدريب وتكوين المهارات المطلوبة .

٤ — تدعيم الكفاية الانتاجية للعاملين .

(٤) فى روسيا

١ — المساومة الجماعية ، عن طريق اشتراك المجلس المركزى للنقابات مع اللجان المختصة بتحديد الاجور .

٢ — التفتيش العمالى ، للتأكد من تنفيذ قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية (*)

٣ — التأمينات الاجتماعية التى تغطى مجالات كثيرة كالعجز المؤقت والشيخوخة والمرض والامومة والولادة .. الخ .

٤ — ضبط العمل والمناقشة الاشتراكية لترشيد الانتاج وتحسينه وتحديثه .

٥ — التعليم والتدريب والتثقيف لرفع مستوى العاملين والاسهام فى التقدم الفنى المطلوب .

٦ — الرقابة على أجهزة الادارة بالمنشآت المختلفة .

٧ — الخدمات الاجتماعية والثقافية .

يلاحظ مما سبق أن هناك تشابها فى وظائف النقابات فى الدول الاربع ، وذلك فى المساومة الجماعية بشأن الامور الوظيفية للعاملين ، والمساهمة فى التدريب والتعليم والتثقيف ، ووضع البرامج المختلفة — الاجتماعية والترفيهية للعاملين ، الى جانب الاشتراك فى العمل السياسى . ومن هذا نرى أن الادارة والنقابة لم تعودا خصمين يتنازعان أو يسبب كل طرف منهما متاعب للآخر ، أو أنهما يدخلان مباراة يفوز فيها أحدهما ويخسر الثانى أو أن فوز أحدهما يكون بالضرورة على حساب الآخر . فهذه كانت مرحلة قديمة من مراحل العمل النقابى لاثبات الوجود وكسر شوكة أصحاب الاعمال والحد من الممارسات الاستغلالية التى وجدت فى أمريكا وأوربا الغربية . أما اليوم فقد تغير دور النقابة ويجب ان يتغير . وذلك بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية ، وضرورة رفع كفاءة العاملين وتكثيف الانتاجية وزيادة الارباح ، ولتحقيق أهداف متنوعة تسهم فى زيادة رقعة الرفاهة الاجتماعية وتطوير المجتمعات .

فكما يقول ديفز ان العامل اليوم أصبح عضوا فى منظمتين رسميتين (٢٢) الاولى هى الشركة أو المؤسسة التى يشـغل فيها وظيفة معينـة يتقاضى على أدائها أجرا . والاخـرى هى النقابة التى يتمتـع بعضويتها . فأما المنظمـة الاولى فان الادارة فيهـا مسئولة عـن انشاء التنظيم ، والتخطيط للاعمال ، وانتاج السـلع والخدمات بالكفاءة المطلوبة . وأما النقابة فهى الجهة المسئولة عـن تحقيق العدالة للعاملين ، وضمان حصولهم على المزايا الملائمة والعادلة . وذلك بالرقابة على القرارات التى تتخذهـا الادارة (٢٣) . وهى فى سـبيل ذلك ربما تمارس درجة معينة من الضـغط على الادارة . ولكنهـا من جهـة أخرى تساعد الادارة فى أداء مهمتهـا مثـل نصح العمال وتوجيههم لقبـول أوامر الادارة وتنفيذها (٢٤) . كما أن الوحدة النقابية الصـغيرة على مستوى المنظمة وهى اللجنـة النقابية المهنيـة التى سبقت الاشارة اليهـا يمكن أن تكون قناة جيـدة للاتصـال بين الادارة والعاملين (٢٥) تنشر بينهما التفـاهم وتشيع المنـاخ اللازم لتحقيق الانسجام والتعاون . وبينما يتم تقويم الادارة على أساس الكفاءة والفعاليـة ، فان تقويم القادة النقابيين يكـون عـلى أساس فعاليتهم فى تحقيق الرفاهة المطلوبـة للاعضاء (٢٦) ، بالاضـافة الى ما يسهمون بـه فى تحقيق الاهداف لاصحاب الاعمال .

وتدل البحوث على أن العـلاقة بين الادارة والنقابة ومن ثـم الوظائف

(22) Davis, **Op. Cit.,** P. 352.

(23) Migginson, **Op. Cit.,** P. 61 .

(24) R. Tannenbaum, « Limitations on Decision making », in R. Dubin (ed) , Human Relations in Adminstration, 3d ed. (New Delhi : Prentice - Hall of India, 1970) P. 359 .

(25) Mier, **Op. Cit.,** P. 191

(26) Migginson, **Op. Cit.,** P. 61.

التى تقوم بها الاخيرة فى مواجهة الاولى ، تتأثر بنظرة كل طرف للآخر . فاذا كانت هذه النظرة أيجابية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل ، فان وظائف النقابة تسير فى الاتجاه الايجابى البناء . وخاصة وأن هناك اتجاها متزايدا بين القيادات النقابية الشابة — فى الولايات المتحدة الامريكية مثلا — للخروج بالنقابة الى المجتمع — المحلى والكبير ، والقيام بواجبها نحوه (٢٧) وذلك بالاسهام فى علاج المشكلات الاجتماعية كالاسكان وتطوير التعليم والتدريب والاتصال بالنقابات المماثلة فى العالم . أما اذا كانت نظرة الطرفين تتسم بالعدائية وعدم الثقة ومحاولة التخلص من الطرف الآخر ، فان ذلك يزيد حدة التوتر ولا يفيد فى حل المشكلات وانما يساعد على تفاقمها . وقد كان من الاسس القوية التى استند اليها تايلور عندما تكلم عن الثورة العقلية التى ذكرناها آنفا ، أنه رأى كلا من الادارة والعاملين يتبادلون عن بعضهم أفكارا غير صحية . فأما الادارة فكانت تظن أن العمال لا يريدون أن يعملوا وانهم يطمعون فى الحصول على جزء أكبر من العائد دون أن يقدموا المجهود والانتاجية التى تبرر حصولهم عليه . بينما كان العمال يعتقدون أن الادارة تريد أن تستحوذ على أكبر ما يمكن من مجهوداتهم وتعطيهم أقل ما يمكن من أجور .

وقد تجد هذه النظرة اليوم تتبادلها الادارة والنقابة فى بعض الاحيان (٢٨) . فترى الاخيرة أن الاولى تطمع فى مزيد من الارباح ، وتريد الحصول من العمال على أقصى جهد ممكن باعتبارهم أحد

(27) G. Lippitt, **Organizational Renewal : A Holistic Approach To Organization Development**, 2d ed (Engle wood Cliffs : Prentice - Hill, 1982) , P. 548

(28) Dubrin, **Op. Cit**, P. 412 - 413.

[illegible] عناصر الانتاج . وانهـــا تجنى ثمرات مجهود العمال وكذلك المستثمرون يحصلون على ارباح ، بينما لا يأخذ العمال سوى أجورهم . ومن جهـــة أخـــرى فان الادارة تـــرى أن النقابة ما هى الا مجموعـــة خارجيـــة تريد توفير الرفاهية الاجتماعية لاعضائها وتتعدى حدودها وتتولى وظـــائف الادارة . وانهـــا تتسبب فى زيـــادة الفاقد ونقص الكفاءة وانخفاض الانتاجية ، ولولاها لكانت الارباح أكثر والنتائج أكفأ والتوسعات والتحسينات أسرع . وانهـــا تشتت ولاء العمال بين الشركة والنقابة ، ولولاها لكانوا أكثر ولاء للجهات التى يعملون فيهـــا .

وواضـــح أن مثل هـــذه الافكار لا يمكن أن تتيـــح للطرفين أن يتعاونوا أو يحققا نتـــائج ايجابية للعمل والعاملين . فليس من المنطقى أن تكون النقابة شرا كلهـــا ، كما أنـــه لا يحـــدث ان تكون الادارة على صواب دائما . وانما هما طرفان طبيعيان يخطئان ويصيبان ، ولكل منهمـــا دور يؤديـــه ومزايـــا يحققها ومشكلات يعالجهـــا وصعوبات يصادفها . ويجـــد البعض أن هناك عـــددا من المزايا يمكن تحقيقها من وجود النقابات وهى (٢٩) أنها تجعـــل المديرين يتخذون قرارات أكثر كفاءة نتيجـــة تحسبهم لرد فعل النقابة . وانهـــا تعمل على توفير الاستقرار للمنظمـــة عن طريق بعض الشروط مثـــل الاقدميـــة وتوثيق سياسـات الادارة المتعلقة بالافراد . كما أنها تسهل وظيفة الاتصالات يساعد العمال على قبولها (٣٠) .
وذلك بنشرهـــا لبيانات يود العمال معرفتهـــا ، أو تأييدها لبيانات معينـــة مما

(29) Gray, **Op. Cit., P. 413.**
(30) Davis, **Op. Cit., P.** 423

كذلك يجد البعض عددا من العيوب أو المشكلات التى تترتب على وجود النقابة . مثل التشدد وعدم المرونة والتدخل فى كثير من الامور ، وانقاص قدرة المشرف على ادارة قسمه أو السيطرة على شئونه ، واشعال الصراع بين الادارة والعاملين (٣١) وتزايد الانشغال بالشئون السياسية (٣٢) .

كما أن بعض النقابات من جهة أخرى لا تميل الى فكرة التعاون مع الادارة (٣٣) خشية أن يسلبها ذلك حقها ويضعف دورها ويوهن قدرتها التفاوضية فى المساومات الجماعية ويفتح الباب لتسيد الادارة وسيطرتها على الموقف وعودتها الى الممارسات التقليدية التى تضمن حق الادارة فى اتخاذ القرارات والتصرف دون تأثير من أية أطراف أخرى خارجية .

ونرى أن الاتفاق على أهداف مشتركة والالتقاء حول الصالح العام الذى يشمل مصالح كل من العمل والعاملين . وطرح العدائية التى كانت سائدة من قبل ، والاقتناع بأن لكل من الطرفين دورا يؤديه ولا يجب أن يجور على دور الطرف الآخر او يستحوذ عليه ، بمعنى ألا تحاول النقابة أن « تدير » الشركة ، وألا تحاول الادارة ازاحة النقابة من الوجود . كل ذلك كفيل بأن يمهد الجو أمام الطرفين لاداء مهامه الايجابية والتنسيق بين جهودهما والتغلب على الصعاب التى تصادفهما .

وفى مصر ، حددت المادة الثامنة من قانون النقابات العمالية هدف المنظمات النقابية بأنه « حماية الحقوق المشروعة لاعضائها والدفاع عن

(31) Gray, **Op. Cit.,** P. 414

(32) Mckinney and Howard, **Op. Cit.,** P. 296.

(33) Beach, **Op. Cit.,** P. 515 .

مصالحهم وتحسين ظروف وشروط العمل » . ثم فصلت هذا الهدف العام الى الاهداف الفرعية التالية (٣٤) .

١ ـ نشر الوعى النقابى بما يكفل تدعيم التنظيم النقابى وتحقيق أهدافه .

٢ ـ رفع المستوى الثقافى للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والاعلام .

٣ ـ رفع الكفاية المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهنى والفنى وتشجيع الكفاءات وصيانة ودعم المال العام وحماية وسائل الانتاج .

٤ ـ رفع المستوى الصحى والاقتصادى والاجتماعى للاعضاء وعائلاتهم .

٥ ـ المشاركة فى مناقشة مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط والاسهام فى تنفيذها .

٦ ـ المشاركة فى المجالات العمالية العربية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية العمالية المصرية فى هذه المجالات .

ثم فصل القانون كذلك الوظائف التى يجب أن تتولاها اللجنة النقابية وهى (٣٥) :

١ ـ العمل على تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بأعضائها ولا يجوز عقد اتفاق جماعى الا بموافقة النقابة العامة .

٢ ـ الاشتراك فى اعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة . ؟

---

(٣٤) قانون النقابات العمالية ، ص ٩ .

(٣٥) المرجع السابق ، ص ١٠ .

٣ — المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط الانتاج بالمنشأة والمعاونة فى تنفيذها

٤ — ابداء الرأى فى لوائح الجزاءات وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة بالعاملين بالمنشأة سواء عند وضعها أو تعديلها .

٥ — تنفيذ برامج الخدمات التى تقرها النقابة العامة .

٦ — المساهمة فى أوجه النشاط الاجتماعى التى يشارك فيها العمال .

٧ — اعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والايضاحات التى تطلبها النقابة العامة .

أمـا مهام النقابة العامة فهى (٣٦) :

١ — الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم .

٢ — العمل على تحسين شروط وظروف العمل .

٣ — العمل على رفع مستوى العمال الثقافى والاجتماعى .

٤ — المشاركة فى وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهنى .

٥ — الرقابة والتوجيه والمتابعة والاشراف على نشاط اللجان النقابية .

٦ — ابرام عقود العمل المشتركة على مستوى المهنة أو الصناعة والخاصة بلجانها النقابية .

٧ — ابداء الرأى فى التشريعات التى تمس المهنة أو الصناعة .

٨ — الموافقة على مشروعات صناديق الادخار والزمالة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجية والاسكانية والنوادى الرياضية والمصايف التى تعدها اللجان النقابية واعتماد لوائح نظمها الاساسية .

---

(٣٦) **المرجع السابق** ، ص ١١ .

ثم يجىء دور الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ليتولى القيام بالوظائف التالية (٣٧) :

١ ـــ الدفاع عن حقوق عمال مصر ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا .

٢ ـــ وضع ميثاق الشرف الاخلاقى للعمل النقابى فى اطار المبادىء والقيم السائدة .

٣ ـــ المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية العامة .

٤ ـــ ابداء الرأى فى مشروعات القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم شئون العمل والعمال .

٥ ـــ التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها فى تحقيق أهدافها .

٦ ـــ انشاء وادارة المؤسسات الثقافيةوالعلمية والاجتماعيةوالتعاونية والصحية والانتمائية والترفيهية العمالية التى تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية وتكون لهذه المؤسسات الشخصية الاعتبارية .

بقى بعد ذلك أن تترجم هذه الاهداف العامة والخطوات العريضة الى برامج عمل محددة ، يتولى كل تنظيم نقابى تنفيذه حسب الظروف المحيطة بـه والامكانات المتاحة لـه ومن الممارسات العملية تقوم وظيفة النقابات المصرية على اساس اجماع على ان هذه النقابات يجب أن تتولى مهام جديدة فى مرحلة التطور التى تشهدها مصر فى شتى المجالات . ويقترح البعض ان تتبلور هـذه

---

(٣٧) **المرجع السابق** ، ص ١٢ .

المهام بصفة خاصة فى (٣٨) تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال ، والتثقيف العمالى ، والانتاج والكفاية الانتاجية ، والامن الصناعى والتدريب المهنى ، والاسهام فى التطوير الصناعى . أى أن الوظائف التى يجب أن تقوم بها النقابة لابد أن تتناسق مع الوظائف التى تمارسها الادارة . وان تنسجم كلها أيضا مع وظائف المجتمع الكبير . وأن تعمل جميعا على الوصول الى مجتمع أفضل (٣٩) ، حتى تتحقق الاهداف المطلوبة من تطوير وتحسين فى المستوى الاقتصادى والاجتماعى للعاملين ولافراد المجتمع عموما .

النقابة والانتاجية

عندما اجتمع المؤتمر العام الثانى للجمعية العمومية للنقابة العامة للعاملين بالبترول فى جمهورية مصر العربية فى سبتمبر ١٩٨٥ ، كانت أول فقرة فى بيانه الختامى (٤٠) هى أن « الانتاج والعمل من أجل زيادته ودعمه وتطويره باستمرار هدف لا بديل عنه لتحقيق مجتمع الرفاهية والرخاء . ويؤكد المؤتمر — مجددا الدور الهام الذى يتحمل العمال مسئوليته فى هذا الشأن » كذلك تؤكد الفقرة الثانية أن زيادة الانتاج ودعمه وتطويره ... لابد وأن تواكبه بنفس الاهمية والمقدار جهود لترشيد الاستهلاك ، وتقليل الفاقد والتالف ، والحد من الاستيراد مع العمل لزيادة الصادرات والحد من الانفاق الترفى » . وأما الفقرة السادسة فيطالب المؤتمر فيها بضرورة « ترشيد استهلاك الطاقة فى مصر وكذلك ترشيد استهلاك المياه » .

---

(٣٨) منصور فهمى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٢٩١ .

(39) Carrell and Kuzmits, **Op. Cit.**, P. 548.

(٤٠) مجلة عمال البترول ، العدد السابع ، السنة الثانية ، نوفمبر ١٩٨٥ ، ص ٢٢ — ٢٣

وهذه توصيات تدور حـــول رفع الكفاية الانتاجية والدور الذى يجب أن تتحمله النقابة فى ذلك . وقـــد سبقت الدول المتقدمة فى هذا المجـــال . ففى العقد الثالث والرابع والخامس من هذا القرن كانت هناك برامج محددة تنفذها النقابات الامريكية للعمال الميكانيكيين وعمال السكك الحديدية والنقل ... لزيادة الكفاءة وتخفيض الفاقـــد والضائع وتحسين ظروف العمل وتوسيع نطـــاق الاعمال وتأكيد ولاء العاملين للشركات التى يعملون بها . كذلك حدث فى أوائل السبعينات أن قام عـــدد من النقابات المحلية مع عدة شركات — من خلال لجان المصنع — بتنفيذ برنامج متكامل لرفع كفاءة العمل وتدريب العمال وتحسين علاقات الادارة والعمال وتطوير ظروف العمل (٤١) . وتدل هذه البرامج والاجراءات على أن النقابات يمكن أن تلعب دورها وتؤدى واجبها فى تنمية الانتاجية وزيادتها . وأنها يمكن أن تتعاون مع الادارة فى نطاق أوسع من مجرد بحث شكاوى العاملين أو تظلماتهم (٤٢) . أى أن تعير الانتاجية النصيب الاكبر من اهتمامها . وتعرف أنه بدون زيادة الانتاجية ، فان الطرف الخاسر ليس الادارة فقط ولكن العمال كذلك .

وفيما يلى أهم الخطوات التى يمكن أن تتبعها النقابة فى هذا الصدد :

١ — أن تكون زيادة الانتاجية أحـــد الاهداف الهامة التى يجب على النقابة أن تسعى لتحقيقها . وأن تعتبر الانتاجية مطلبا هاما تتحقق عن طريقه أهداف أخرى أعم واشمل لكل من العمل والعاملين .

٢ — أن تبدى النقابة الاستعداد التام للتعاون مع الادارة ، وأن تعتبر زيـــادة

(41) Beach, **Op. Cit.,** P. 514 .

(42) J. Hinrichs, **Practical Management For Productivity** (New York : Van Nostrand Reinhold Co., 1978), P. 100 .

الانتاجية مسئولية مشتركة بينها وبين الادارة ، يقوم كل منهما فيها بدور محـــدد لا يتعارض مع الدور الآخـــر .

٣ — التنسيق مع الادارة فى بحث افضل الطرق لتنفيذ البرامج والاجـــراءات التالية (٤٣) :

(أ) الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج .

(ب) الافادة القصوى من جهود العمال وتوجيهها الوجهة الصحيحة للعمل الملائم .

(جـ) تخفيض العادم والفاقد فى المـــواد والخامات .

(د) الاقتصاد فى الوقت بتقليل الوقت الضائع ونقاط الاختناق وتعطيل الآلات .

(هـ) تعميق شعور العاملين بالمسئولية ومساعدتهم على تحقيق الرضا فى الوظائف التى يشغلونها .

(و) تطوير وسائل واجراءات الامن الصناعى والسلامة المهنية .

(ز) تنمية الجوانب التنافسية للعاملين ورفع كفائتهم الانتاجية .

(ح) تحفيز العاملين على الادلاء بمقترحاتهم وآرائهم العملية المفيدة .

٤ — نشر الوعى الثقافى بين العاملين ورفع مستواهم الفكرى وتعميق التزامهم بتحقيق الاهداف المشتركة بينهم وبين الادارة ، للاسهام فى تقدم المجتمع وتطويره .

٥ — توفير الفرص التعليمية للعمال ، وذلك بالتنسيق مع الجامعات والمؤسسات

---

(43) Crane, **Op. Cit., P. 328.**

التعليمية المعنية . وفحص برامج تعليم الكبار التى يمكن أن يستفيد بها العمـــــال الذين لم تتح لهـــم فرص التعليم وكذلك التعليـــم الجامعى والدراسات العليا (٤٤) للراغبين فيها والقادرين عليها .

٦ ـــ المشاركة فى وضع البرامج التدريبية التى ترفع مستوى كفاءة العاملين المهنية والمساعدة فى تحديد الاحتياجات التدريبية التى تمهد للتصميم الجيد للبرامج التدريبية .

٧ ـــ تعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين وتسهيل التفاهم بين الطرفين . ويمكن للنقابة أن تساعد العمال على تحقيق الرضا الوظيفى (٤٥) . وذلك بتوضيح موقف الادارة وامكاناتها بالنسبة للاجـــــور والحوافـــز وظـــروف العمل .

٨ ـــ بحث الصعوبات التى تصادف الانتاجية وتعرقل زيادتها ، والتعرف من العاملين على أسباب هذه الصعوبات وبحث اقتراحاتهم بشأنها ، والتعرف على الحلول التى تتخذهـــــا الادارة لذلك وشرحها للعاملين وحفزهـــم لتأييـــدها .

٩ ـــ مساندة الادارة فى ادخال التغيرات التكنولوجية الملائمة ، سواء فى المعدات والآلات ، أو الطرق والاساليب ، والتعاون معها فى بحث أفضل الطرق لتكيف العمال مع التغيرات الجديدة والافادة القصوى منها .

---

(44) International Labor office, **Thl Role of Universities in Workers Education,** Geneva, 1974, P.8.

(45) R. Sutermiester, **People and Productiviy, 2d ed.** (New York : Mc Graw - Hill, 1978), Ch. 9.

١٠ ــ النظر الى المستقبل وبحث الفرص والمجالات المختلفة للتطوير ومناقشتها مع الادارة . وذلك من خلال النظرة الكلية للمنظمة ، ولمصالح العمل والعاملين سويا .

١١ ــ وضع المعايير الملائمة لتقويم الانشطة التى تؤديها النقابة ، وبحث درجات نجاحها ، والعقبات التى تصادفها ، وسبل تحسين كفاءة هذه الانشطة .

خلاصــة

كانت نقابات العمال ودورها فى زيادة الانتاجية محور اهتمامنا فى هذا الفصل . فعالجنا نشأة النقابات وذكرنا الاسباب الهامة التى أدت الى ظهورها . وهى ممارسات أصحاب الاعمال عقب الثورة الصناعية والسنوات التى تلتها ــ من تشغيل النساء والاطفال وطول ساعات العمل وانخفاض الاجور وسوء ظروف العمل المحيطة بالعاملين . وقلنا ان ذلك جعل العاملين يكونون فيما بينهم تنظيما غير رسمى ، لكى يناقشوا أحوالهم ويضعوا العلاج الملائم لها فى مواجهة أصحاب الاعمال . ثم أخذ التنظيم غير الرسمى يتطور ويأخذ صبغة منتظمة شبه رسمية ، حتى تحول الى كيان مستقل يعرف بالنقابة . وأقبل العاملون على عضوية هذه المنظمة الجديدة التى تمثلهم لاصحاب الاعمال وتتكلم باسمهم وتدافع عن حقوقهم وتحدث التوازن المطلوب فى علاقات العمل وتحقق الدرجة الواجبة من الرفاهية التى يطلبها العاملون .

ثم اثرنا سؤالا هاما عما اذا كانت النقابة توجد وتقوى وتمارس وظائفها اذا كانت الادارة ناجحة تحقق للعاملين اشباع حاجاتهم . وعرضنا الاجابة التى قدمها كل من تايلور ومايو فى مدرستى الادارة العلمية والعلاقات الانسانية .

والتى كانت تدور حول عـــدم أهمية النقابة واختفاء الحاجة اليها اذا نجحت الادارة فى تحقيق رضا العاملين بالدرجة المطلوبة . وكانت السبيل لذلك عند تايلور اتبـــاع الاسلوب العلمى فى دراسة العمل وتوصيفه وتنميطه والاختيار السليم للعمال وتدريبهم وتحفيزهم بالاجور والمكافآت المادية التى يجب أن تزيد بزيادة انتاجيتهم . هذا بالاضافة الى الثورة العقلية التى يجب أن تسود تفكير الطرفين — الادارة والعاملين — وتحكم علاقاتهم . تلك الثورة التى تتلخص فى عـــدم التنازع حـــول فائض الانتاج وعائد الاعمال . ولكن توجيه الاهتمام والجهود لرفع الانتاجيـــة وزيادة حجم الفائض حتى يحصل كل طرف على ما يـــريد والى جانب هذا فان للادارة وظيفة محددة وحقوقا لا يجب أن يتدخل فيها الآخرون .

ثم قدمنـــا اجابة مايو عن نفس السؤال ، والتى كانت شبيهة بتلك التى أوردها سلفه . وهى أن الادارة اذا قامت بدراسة الجانب الانسانى وأشباع حاجات العاملين ، النفسية والاجتماعية الى جانب الحاجات المادية ، فانها تحقق بذلك انسجام العاملين ورضاهم ، ومن ثم التعاون معها لزيادة الانتاجية وتحقيق العمل . وقـــد اتفق الباحثان أن الادارة اذا نجحت فى مهمتها — عن طـــريق الادارة العلمية عند الاول والعلاقات الانسانية عند الاخـــير — فان العاملين لن يحفلوا بالنقابة ، فلا تجـــد هذه وظيفة تؤديها ، فتضعف أهميتهـــا وينحسر وجودها . وأوضحنا أن الواقع لم يؤيد ذلك ، بل كان العكس هو الصحيح اذ ترعرعت النقابات وقويت واتسع نفوذها وتشعب تدخلها فى شئون كثيرة وأصبحت تشكل قوة ضاغطة على الادارة . كما أقبل العمال على عضويتها ورأوا فيها كيانا يمثلهم ويحمل الآخرين على احترام حقوقهم .

وانتقلنا بعد ذلك الى الاسباب وراء انضمام العمال لعضوية نقاباتهم .

ورأينـــا أن الوظيفة الدفاعية لم تعد السبب الوحيد أو الاساسى للاقبال على النقابة . وانما توجد عوامل أخرى الى جانبها . وهى اشباع مجموعة من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذهنية — وهى نفس الاسباب التى يكون بها العمال مجموعات العمل غير الرسمية . بالاضافة الى دوافع تحسين الاحوال الاقتصادية وظـــروف العمـــل والاستقرار الوظيفى وتوفير المســـاواة والعدالة ، ثـــم الضغوط التى تمارس على العامل لينضم الى النقابة . وأوضحنا — من جانب آخـــر أن عدم رضـــا العاملين قد يكون هو السبب فى التحاقهم بالنقابة . اما الذين يجدون درجات الرضا الوظيفى التى يطمعون فيها فانهم يفضلون عدم الانضمام الى النقابة . وهناك كذلك أولئك العاملون الذيـــن لا يقبلون فكرة النقابة . اما لانهم يتحازون الى جانب الادارة . أو أنهم يرون فى النقابة بعض العيوب مثل تشجيع العامل المنخفض الانتاجية وتعطيل الابداع . أو أنهم يفضلون الاستقلال والمبادرة الفردية وعدم الاعتماد على طرف آخر . أو لانهم يعتقدون أن النقابة تشمل طبقة العمال . وعلى هذا اكدنا أن الانضمام للنقابة او عدمه — وهو الحق الذى يكفله القانون المصرى للعامل — يتأثر بمجموعة من العناصر هى وجهات نظر العاملين ، والحاجات التى يريدون اشباعها ونوع وظائفهم والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية والظروف المحيطة .

ثم تناولنـــا وظائف النقابة ، وعرفنا النقابة بأنها منظمة اجتماعية عمالية ذات شخصية اعتبارية تهدف الى تحقيق مصالح العاملين من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وعرضنا للتشكيل النقابى فى مصر . والذى يتكون من ثلاثة مستويات : اللجنة النقابية المهنية ، والنقابة العامة لعمال صـــناعة أو مهنـــة معينة ، والاتحاد العام للنقابات . واوردنا قائمة بالوظائف التى تقوم بها النقابات فى انجلترا وأمريكا ويوغسلافيا وروسيا . ورأيـــنا تشابها فى هذه

الوظائف الرئيسية مثل المساومة الجماعية ، والتثقيف العمالى ، والتدريب لرفع الكفاءة المهنية ، بالاضافة الى المهــام الاجتماعية والترفيهية . وذكرنــا أن العامل يعتبر عضوا فى منظمتين ، الشركة التى يشغل فيها وظيفته والنقابة التى ينضم لعضويتها .. الاولى يكسب منهــا معيشته ويحقق ذاته ، والاخرى توفــر له حقوقه وتقوى مركزه التفاوضى . وذكرنا كذلك أن الوظائف التى تمارسها النقابة تتأثر بوجهات نظر كل من الادارة والنقابة عن بعضها . فاذا كانت نظرة الطرفين ايجابية بنــاءة كانت وظائف النقابة كذلك . اما اذا كانت سلبية عدائية فان ذلك يعطل وظائف النقابة ويثير فيها الجانب الدفاعى أكثر من الجانب التعاونى .

وعرضنا لامثلة من هاتين النظرتين — الايجابية والسلبية . فبينما يرى بعض المديرين النقابة عاملا مساعدا ، وترى قيادات النقابات أن الاخيرة يجب أن تؤدى دورا ملموسا فى خدمة المجتمع الكبير ، نجــد من جهــة أخرى أن النقابة تنظر الى الادارة فى بعض الاحيــان على أن كل همها تحقيق الارباح واستغلال جهود العاملين . وتنظر الادارة الى النقابة كذلك على انها جهــة خارجية تريد أن تسيطر على الموقف وتعطل نتائج الاعمال وتفرق ولاء العمال .

ثم ذكرنا أن هناك بعض المزايا والمشكلات التى تترتب على وجود النقابة . ومثــل الاولى توفير الاستقرار والمساعدة على اتخاذ القرارات الملائمة . ومثل الاخيرة التدخل فى أمور الادارة وعدم المرونة واثارة النزاع . وقلنا أيضا ان بعض النقابات لا تريد أن تتعاون مع الادارة خشية اضعاف مركزها التفاوضى والتنــازل عن دورها للادارة . واكدنا أن منطق التعاون والتحديد الواضح للادوار والاتفاق على الهدف ، يمكن أن يحقق علاقة ايجابية بناءة بين الطرفين .

وأوردنا هـــدف المنظمـــات النقابيـــة فى مصر والوظائف التى تقوم بهـــا كل من اللجنة النقابية والنقابة العامة والاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، كما حددها قانون النقابات العمالية . ورأينا أن هذه الوظائف تتبلور بصفة رئيسية فى تسوية المنازعات ورفـــع المستوى الثقافى والاجتماعى والصحى والاقتصادى للعاملين ، ورعاية حقوقهم ورفـــع كفاءتهم المهنية وحماية وسائل الانتاج . وقلنا انه يجب أن تترجم هذه الاهداف والوظائف الرئيسية الى برامج وخطط عمل محـــددة تقوم بها المنظمات النقابية للاسهام فى تطوير المجتمع وخدمة أهدافه العريضة .

وأخيرا عرضنا للواجبات التى يمكن أن تقوم بها النقابات العمالية لرفع الانتاجية . وهى وضع زيادة الانتاجية ضمن أهدافها الرئيسية . والاستعداد للتعاون مع الادارة فى ذلك . والبحث معها عن أفضل الطرق للاستخدام الامثل لموارد الانتاج ،وتوجيه جهود العمال الوجهة السليمة ، وتقليل العـــادم والفاقد والضائع فى الوقت والخامات والآلات ، وتعميق شعور العاملين بالمسئولية ، وتطوير وسائل الامن الصناعى ، وتنمية الكفايـــة المهنية للعاملين . ورفـــع مستواهم الفكرى والمهنى . والمشاركة فى وضع البرامـــج التدريبية وتعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين . وبحث العقبات التى تحول دون زيادة الانتاجية وطرق التغلب عليها . ومساندة الادارة فى ادخـــال التغـــيرات التكنولوجية . وتلمس فرص التحسين والتطوير . ووضع المعايير الملائمة لتقويم فعاليـــة الانشطة التى تقوم بها النقابة .

الفصـــل السادس

نحو انتاجية افضـــل ...

أهداف الفصل

١ ـ التأمل فى قضية الانتاجية .

٢ ـ وضع تصور لتحسينها وتطويرها .

خطة زيادة الانتاجية

من الاهمية بمكان أن تضع الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية ، تبدأ بتحديد الاهداف — الرئيسية والفرعية ، الكلية والجزئية ، بحيث تتعرف الادارات والاقسام والوحدات على أهدافها ، ومن ثم يتعرف الافراد الذين يعملون فى هذه الادارات على أهداف وظائفهم ، والعلاقة بين هذه الاهداف وبعضها ومراحلها وتوقيتها . ويجب أن تكون هذه الاهداف (١) واضحة مكتوبة ، متناسقة متكاملة ، غير متناقضة أو مزدوجة ، واقعية قابلة للتحقيق ، متسلسلة منطقيا فى سلم الاهمية والاولويات ، قابلة للقياس الكمى والنوعى والزمنى ، موجهة نحو التحسين والتطوير ، محققة لاقصى عائد ممكن . مرشدة الى وسائل تحقيقها دالة على الامكانات اللازمة لها واستغلالها الاستغلال الاقتصادى محفزة للافراد مثيرة لديهم دافع التحدى والطموح ، قابلة للتغير والتطوير .

ومن الاهمية ان تأخذ الادارة فى حسابها الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل ، وتنسق بينها لزيادة الانتاجية . فكما وجدت جرمين سعد فى دراستها التجريبية (٢) ان استراتيجية الادارة التى تأخذ فى الحسبان الاهداف الطويلة الاجل افضل من تلك التى تركز على الارباح فى الاجل القصير . وأن الاستراتيجية التى تعنى بالاهداف القريبة والبعيدة المدى سويا ، أفضل من تلك التى تركز

---

(١) على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨ .

(2) G. Saad, « **Management Strategies and Productivity Improvement** : An Experimental Studg » , **Nortneast Alds 1984 Proceedings,** 13 th **Annual Regional Conference, American** Inst. For Decision Sciences, Boston : April 12 13, 1984. **P. 255**

على بعـــد زمنى واحـــد فقط،هذا بالاضافة الى ضرورة التنسيق بين الاهـــداف المحــددة والخطة الموضوعية لبلوغها . حيث أن عدم الاتساق بين هذه وتلك يعـــد سببا رئيسيا فى تدهور الانتاجية . كما يجب عناية الخطـــة بتحسين الجودة ، واجراء البحوث والتطوير .

ويجب أن تولى الادارة عنايتها لاربعة أنواع من الاهداف . الاول هـــو الاهداف الوظيفية العادية التى تشتق من واقع الوصف الوظيفى . وهى أساسية لاداء الوظيفة على الوجه المطلوب (مثلا انتاج عدد معين من القطع فى الساعة بمواصفات محـــددة .. مراجعة عدد معين من القيود المحاسبية ... انهـــاء اجراءات استخراج جواز السفر فى وقت محدد ..) وتوضع هذه الاهداف بعد دراسة واعية للوظيفة وأعبائها الاساسية المتكررة ، والاضافية وغير العادية ، وظروف الاداء ، والمجهـــود الجسمى والعقلى والمطلوب لادائهـــا ، والشروط الواجب توفرها فى شاغلها ، والخامات والمعدات والادوات اللازمة لها ، والخدمات والمساعدات الاخرى — المادية والاستشارية — التى تستمدها من الوظائف الاخرى فى نفس الادارة أو الادارات الاخرى . وتفيد فى هذا المجال دراسة الحركة والزمن ، حيث تسهل تحديد الاهداف الواقعية للوظيفة . كمـــا أن أسلوب الاثـــراء الوظيفى (٣) وهو تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتهـــا وتغيير أعبائها لمقابلة احتياجات الموظف للتنمية والتطوير واثبات الذات واحترام النفس وتقدير الآخـــرين ، يفيـــد فى تعديل الاهـــداف الوظيفية العاديـــة ويعمل على تجديدها وتوجيهها المستمر نحـــو زيادة الانتاجية .

(٣) انظر على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية** ... مرجع سبق ذكره ، **المبحث الثالث** .

أمـــا النوع الثانى من الاهداف فهـــو أهداف حل المشكلات ، والـــذى توجه الجهود فيـــه نحو حل مشكلة أو علاج انحراف أو ازاحة عقبة اعترضت التنفيذ وعطلت الوصول الى النتائج المرغوبة أو تسببت فى تحقيق نتائج مخالفة . ولابـــد هنـــا من تأكيـــد تضافر جهود العاملين مـــع الادارة ، وتعاون النقابة أحيانا ، لحـــل المشكلات التى تواجه الانتاجية ، والتخفيف من حدتها وتجنب تكرار حدوثهـــا .

ويجىء النوع الثالث من الاهداف ليؤكد ضرورة التقـــدم للامام ، لانـــه الاهداف الابتكارية أو التطويرية ، والتى تضع فى محـــور اهتمام كل من الادارة والعاملين ، التحسين والتطوير فى كل مجال ممكن . مثل طرق العمل واجراءاته ، والآلات والخامات المستخدمة فى الانتاج ، ومواصفات السلع أو الخدمات المقدمة وطريقة عرضها والاعلان عنها وأساليب جذب المستهلكين وتوســـيع رقعـــة السوق ... ان هذا النوع من الاهداف هو الذى وفق الله به الشركات الكبرى فى الدول الغربية الى الانطلاق الى آفاق جديدة وبلوغ مستويات راقية من الاداء وتحقيق اختراعات كثيرة ، لم تكن ممكنة التحقيق لولا هذه النظرة التطويرية .

واخيرا فهناك الاهداف الشخصية ، أى الاهـــداف التى يرمى الافـــراد لتحقيقها لانفسهم ، مثل التنمية والتطوير ، وتنويع المعارف وتوسيع المدارك والمهـــارات ، واثبـــات الذات والرقى والتقدم . وهذا ما توليه الادارة بالاهداف قدرا كبيرا من اهتمامها ، وتعمل على التنسيق بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة وتحقيق التكامل بينها بحيث يحصل الافراد على اشباع حاجاتهم عن طريق تحقيق مصلحة العمل، وتتحقق أهداف العمل من خلال أهداف الافراد . ان مثل هذا التكامل يساعد على ادماج الافراد فى المنظمة ، وتعميق شعورهم بالولاء ، ثم الالتزام أو

المسئولية ، ومن ثـم اعتبار أنفسهم أعضاء في المنظمة ، الامر الذى يدفعهم الى مزيد من الجهود لتحسين الانتاجية ، التى يقتنعون بأنها هدف مشترك بينهم وبين الادارة .

وتتضمن خطة زيادة الانتاجية مجالات النتائج الرئيسية — اذا كانت الادارة تتبع منهج الادارة بالاهـداف . هذه المجالات التى تعتبر مناطق للفعالية أى الجوانب التى توضع الاهداف بقصد تطويرها وتحسين الانتاجية فيها . فيسأل المدير أو المشرف نفسه : أين يمكن زيادة الانتاجية ، ماهى الجوانب التى يمكن تخفيض التكاليف فيها أو اختصار الوقت أو تقليل الاعطال أو تفـادى نقـاط الاختناق ، ماهى العناصر التى يمكن استغلالها لرفع الروح المعنويـة للافـراد ، ما هى أنسب الطرق لتكثيف العائد من الحوافز المقدمة للعاملين ... وتوضح مجالات النتائج للمناصب والوظائف المختلفة ، وتوضح الجوانب الرئيسية للوظيفة ، وتشمل كافـة الاجزاء الهامة لهذه الوظيفة .

وتحـدد لكل نتيجة أو منطقة فعالية معايير لقياس ما يتحقق منهـا . وتنقسم هذه المعايير الى كمية ونوعية . فأما الاولى فهى تعبير رقمى عن النتائج المحصلة ، وأما الثانية فهى حكمية أو تقديرية . ويحسن الاستناد الى المعايير الكمية ، واستخدام النوعية فى أضيق نطاق مع توخى الحذر وعدم التحـيز عنـد تطبيقها . ويجب أن تتوفر فى المعايير عدة شروط . هى أن تكون مكتوبة وواضحة ومفهومة وواقعية ممكنة التحقيق ، وأن يشترك الافراد فى تحديدها ، وان تتطور مع حدوث التغيرات ، وأن تكون منسقة مع بعضها (معايير الجودة مع السرعة مثلا) وأن تكون موضوعية دقيقة تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات والاقتصاد والشمول .

وبعد ذلك توضع خطة أو برنامج عمل متكامل لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة

المعايير الموضوعة . وذلك بمشاركة العاملين على المستويات الادارية المختلفة وعلى قــدر استطاعتهم . وتتوقف قدرة العاملين على المشاركة ، على مجموعة من العوامل هى تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية . والمعلومات المتوفــرة حول الموضوع المبحوث . والوقت المتاح للمشاركة . كما أن رغبــة العاملين فى المشاركة تتحدد بمدى اهتمامهم بالقضية المثارة ، والمناخ الــذى توفــره لهم الادارة — من حيث كونه ديمقراطيا صحيا أو تعسفيا مخيفا ، ومدى الجــدية فى الاستماع الى الآراء والاقتراحات المختلفة واستعداد الادارة لتطبيق النافع منهــا . هذا بالاضافة الى درجة انسجام الفرد مع وظيفته ، حيث أنه كلمــا زادت درجة التوافق بين الشخص والوظيفة ، زادت رغبته فى تحسينها وتطويرها ومن ثم الادلاء بالمقترحات العملية المفيدة فى هذا الشأن . أما اذا لــم يكن هناك انسجام بين الطرفين ، فان الفرد لا يشغل باله بتحسين ادائه أو تطوير وظيفته . وخاصة اذا كان يبحث عن وظيفة اخرى ويترقب الفرصــة السانحة للتحول اليها .

ويفيد التدريب كثيرا فى صــقل مهارات الافــراد للمشاركة فى خطة تحسين الانتاجية ، وذلك من الناحيتين الفنية والانسانية . فأما الاولى فلان من أهداف التدريب ومهامه صقل المهارات الفنية لدى الافراد وتعزيزها بالمعرفة النظرية والتجربة العملية اللازمة . وأما الثانية فلان التدريب ينمى مهارات الاتصال ويعمق قدرة الفرد على الانصات ، والحديث ، وفهم الآخــرين ، وتبــادل المعلومات . ولا شــك أن خطة تطوير الانتاجية تتطلب الناحيتين الفنيــة والانسانية . اذ يــدلى المشاركون باقتراحاتهم فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة من آلات ومعدات ، وطرق وأساليب . وهم فى ذلك يتحدثون وينصتون ويناقشون ويعرضون حججهم ويمتثلون آراء الآخرين ... ولكى يؤدى التدريب مهمته

بالفعالية المطلوبة فلابد أن يكون مبنيا على احتياجات فعلية واضحة ومحددة . وهى تلك المهارات أو المعلومات أو الاتجاهات أو نواحى السلوك ، التى يحتاج الفرد لتنميتها أو تكملتها أو صقلها أو علاجها أو تغييرها .

وقد ينتج عن المشاركة نزاع أو صراع بين المشاركين ، وهذا أمر طبيعى ، فقد يختلفون على الاهداف أو فى المبادىء والقيم ، ويتنازعون حول المصالح المختلفة أو بسبب النوايا الخفية والظاهرة أو حول طرق تحقيق الاهداف والامكانات اللازمة لها . ويدور الصراع اما بين الادارة والافراد ، أو بين الادارة والنقابة ، أو بين الافراد وبعضهم بعضا ، أو بين الادارات والاقسام .. ورغم أن مايو رأى أن النزاع ظاهرة غير صحية وأنها لا يجب أن تتفشى فى المنظمات ، الا أن للنزاع بضعة جوانب ايجابية . فيمكن ان تحقق المنظمة عن طريقه مزايا (٤) تصحيح العلاقات بين الاطراف المتنازعين ، وتحديد الادوار المختلفة للادارات والاقسام وتعريف « الحدود » بينها ، وامتصاص الاحباط والقلق الذى قد ينتج عن ضغط العمل والجهود المستمرة وعدم التمكن من تحقيق نتائج معينة .. ان النزاع هنا بمثابة صمام امان للتخلص من الاحباط أو الشحنة الزائدة منه . هذا بالاضافة الى ان النزاع — اذا لم يتعد الحدود المعقولة قد يؤدى الى اشعال المنافسة والحماس بين المتنازعين ، وتوليد الافكار البناءة والحلول الجديدة للمشكلات الموجودة .

وتتغلب المشاركة الصريحة المفتوحة المباشرة على مشكلات الصراع — بعكس الطرق الاخرى التى قد يميل اليها البعض مثل المساومة والمناورة — حيث انها تحضر الاطراف المتصارعة للمواجهة والتفاهم والاتفاق .

(4) M. Wellin Behavior Technology : A New Approach To Managing People at Work (Aldershot Hants, England : Cower, 1984) P. 150 .

وهناك قنوات كثيرة يمكن تحقيق المشاركة الفعالة من خلالها ، بعضها رسمى والآخـــر غير رسمى ، وبعضها أفقى والآخر راسى . ومن امثلة هذه القنوات (٥) :

١ ــ **الاجتماعات واللقاءات الدورية التى يعقدها المدير أو المشرف مع مرعوسيه ،** والتى يبحث فيها مشكلات الانتاجية ــ من جوانبها الفنية والنفســـية والتنظيمية . ويمكن أن تنتج مثل هذه اللقاءات نتائج ايجابية جدا ، اذا توفرت فيها روح الصداقة والصراحة والثقة والتفاهم ، وقبل هذا كله الاتفاق على هدف مشترك والرغبة والاستعداد لبذل الجهود اللازمـــة لبلوغـــه .

٢ ــ قرارات الجماعة ، ويقصد بها أن يسند المشرف لمرعوسيه حل مشكلة معينة .. مثلا نقاط الاختناق فى دورة سير العمل وأسبابهـــا وسبل علاجها . وقـــد يشترك المشرف فى جلسات الجماعة عند مناقشة المشكلة او يشترك فى بعضها دون الآخر أو يترك الجماعة تمارس وظيفتها ويحضر اجتماعهم الاخير الذى يمكن أن يقرروا فيه الحل المناسب ويتفقوا عليه

٣ ــ مجالس الادارة ، والتى يشترك فيها أعضاء من العاملين يستطيعون التعبير عن مشكلات الانتاجية ويدلون بالمعلومات اللازمة عنها ويقدمون الاقتراحات الملائمة ويشتركون مع بقية الاعضاء فى مناقشتها والوصول الى الحلول الملائمة بشأنها . وقد اتبعت الشركات الامريكية أسلوبا يعرف بمجلس الادارة المصغر أو الادارة المتعددة (٦) . والذى يعد تدريبا للصف الادارى

---

(٥) على محمد عبد الوهاب ، **الموسوعة العلمية والعملية** ... ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٦ ــ ٣٤٧ .

(٦) على محمد عبد الوهاب ، **التدريب والتطوير** ، الرياض : معهـــد الادارة العامة ، ١٩٨١ ، ص ١٣٧ .

الثانى . وبمقتضاه يجتمع أعضاء المجلس المصغر الذى يكونون من رؤساء الاقسام ، وينظرون فى المشكلات والقضايا التى ستعرض بعد ذلك على مجلس الادارة الاصلى ، ويناقشونها ويتخذون فيها التوصيات اللازمة ويرفعونها الى ذلك المجلس. وقد أثبتت التجارب أن مثل هذا الاجراء — الى جانب كونه أسلوبا تدريبيا — فانه يحقق نتائج ايجابية كثيرة ويسهم فى حل مشكلات الانتاجية بشكل فعال .

٤ — اللجان ، والتى تكونها الادارة على أساس دائم أو مؤقت ، لبحث أمور أو حل مشكلات معينة والوصول الى اقتراحات وتوصيات بشأنها . ويمكن أن تقوم اللجان — اذا خرجت عن الاطار التقليدى الذى نـراه فى كثير من الاحيان — بدور هام فى زيادة الانتاجية والتفكير فى أفضل الطرق لتحسينها .

٥ — فرق العمل والمصفوفة التنظيمية . وتعد هذه أكثر حيوية من اللجان ، حيث تتكون من عـدد من الافراد متنوعى المهارات يشغلون مناصب مختلفة على الهيكل التنظيمى — فقد يرأس المصفوفة شخص يشغل منصبا أدنى من مناصب بعض الاعضاء — وذلك للقيام بمشروع معين ، وتوفر للاعضاء فرص وضع خبراتهم وتجاربهم موضع التطبيق . كما تقوى علاقاتهم ببعضهم وتنشر نوعا من التفاهم والتعاون لحل المشكلات .

٦ — نظم الاقتراحات . والتى يمكن أن تأتى بنتائج طيبة اذا أحسنت ادارتها . وذلك عن طريق شرح اجراءات تقديم الاقتراحات ، والجهات التى يجب تقديم الاقتراحات اليها ، والخطوات التى تتبعها الادارة لدراسة المقترحات المقدمة وشروط الاخـذ بها أو اسباب عـدم تنفيذها ، واعلام

الفـــرد بنتيجة دراسة اقتراحه وتقديم المكافآت ـ المادية والمعنوية ـ الملائمة .

٧ ـ استقصاء الآراء . وتلجأ الادارة اليه للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجموعة من العناصر ، كالاجور والحوافز ومعاملة المشرفين المباشرين وظروف العمل وسبل تحسين الانتاجية ، الى غير ذلك من الامـــور التى يهم الادارة أن تتعرف عليها . ويكون ذلك نوعا من التقويم والمراجعة للسياسات التى تمارسها الادارة بشأن هذه العناصر . ويمكن أن يوزع الاستقصاء على العاملين ليجيبوا عن الاســئلة التى يتضمنها أو أن تجرى مقابلات يعقدها المشرفون أو خبراء متخصصون ، والتى قد تكون مقابلات موجهة تلقى فيها أسئلة محددة على المستقصى منهم ، أو غير موجهة تثـــار فيها نقـــاط معينة ويترك المستقصى منهم يتكلمون عنها .

٨ ـ اجتماعات الادارة والنقابة . ويبحث الطرفان فى هذه الاجتماعات عددا من المشكلات ، ويحاولان الوصول الى الحلول الملائمة فيها . وكمـــا أكدنا فى الفصل السابق فان روح التعاون يجب أن تسود كلا من أعضاء الادارة والنقابة حتى تتولد الافكار الحية التى تفيد الانتاجية .

٩ ـ والى جانب هذه الصور الرسمية للمشاركة فهناك قنوات الاتصال غير الرسمية ، بين العاملين وبعضهم ، وبين المشرفين والعاملين ، والتى قد تكون معززة للطرق الرسمية اذا كان التنظيم الرسمى منسجما ومتفقا مع الادارة ، ويعمل لنفس الاهداف التى تسعى الادارة اليها .

وقد اتبع عـــدد من الشركات الامريكية طريقة المشاركة لتحســين

الانتاجية (٧) . فلكى تطور احـــدى الشركات الكبيرة للقضاء الجودة النوعية لانتاجها ، استحدثت أسلوب حل المشكلات بواسطة جماعات العمل ، وما يتضمنه ذلك من تحديد الاهداف وتدريب العاملين والتغذية العكسية للمعلومات . وقـــد تمخضت عن اجتماعات العاملين افكار ومقترحات مفيدة أسفرت عن تحسن ملموس فى جودة الانتاجية . كذلك اتبعت شركة أخرى أسلوب اللجان المشتركة من الادارة والنقابة لحل المشكلات ، أسفرت عن انخفاض ملحوظ فى الشكاوى والغياب والتالف ومشكلات الانتاج . واستخدمت شركة ثالثـــة طريقة الاتصالات المفتوحة بين الادارة والعاملين واشراك هـــؤلاء فى اتخـــاذ القرارات وحصلت من ذلك على انخفاض كبير فى معـــدل دوران العمل والغياب والمرتجعات . كذلك استطاعت شركة آى . بى . ام ، أن تحصل على زيادة كبيرة فى انتاجية المبرمجين وتحسين فى جودة نظام الترميز ، وتخفيض الاخطاء الكودية . وذلك بوضع خطوات واجراءات محددة ومنظمة للعمل ، وبتأليف فرق العمل من المبرمجين ونشر روح الالتزام بينهم وتحقيق الاهداف العامـــة للشركة ، والتعاون بين قائد الفريق والاعضاء لمراجعة العمل والتأكد من سلامة تصميم الخطة ودور كل مبرمج فيها ، ومقارنة المنفذ بالمخطط وقياس التقدم نحو الهـــدف .

وقد طبق فى مصر مشروع تحسين الانتاجية ، حيث استعانت الشركات الكبرى بخدمات استشاريين متخصصين . واتبعت فى ذلك ثلاث مراحل (٨) .

(7) Hinrichs, **Op. Cit.**, P. 172 - 173.

(٨) عمـــرو موسى ، « دوره تحسين الانتاجية : مدخل تطبيقى فى التطويـــر التنظيمى فى العالم العربى — تجربة مصرية » . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطـــوير التنظيمى ، مشروع **الامم المتحدة** ، عمـــان : ٢٢ — ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ٨ — ١٠ .

كانت أولاها تشخيص المشكلة ووضع اطـــار للفُرص الممكنة لزيادة الانتاجية بالشركة ، وذلك لتحديد هذه الفرص بوضوح والتزام الادارة العليـــا بخطة التحسين ووضع البرامج اللازمة لذلك . وقد تمت فى هذه المرحلة عدة خطوات هى مقابلات فريق الاستشارة مع رئيس الشركة وأعضاء الادارة العليا ، ووضع التشخيص المبدئى وتكوين فرق عمل لتحسس مجالات وفرص التطـــوير ، ووضع تقرير بذلك . اما المرحلة الثانية فكانت وضع خطة متعمقة لافضل الطرق للاستفادة من فرص التحسين التى حددت فى المرحلة الاولى ، وتحديد الاطار اللازم للتغير المطلوب ، ووضع المعايير لقياس النتائج المحصلة . وقد تضمنت هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة وتكوين فرق عمل لحل المشكلات وتطـــوير طاقم الادارة ، والتدريب الفنى ووضع الخطة فى صورتها النهائية بحيث تكون جاهزة للتنفيذ وذلك ما تولته المرحلة الثالثة ، وقـــد تم فيها جمع البيانات عن سير الخطة بجزئياتها وخطواتها المختلفة ؛ ومتابعة النتائج وتقويم فعالية برنامج التطوير .

وتشير النتائج الاولية لمشروع تحسين الانتاجية الذى انتهى فى آخـــر عام ١٩٨٥ ، وطبق فى ٣٤ شركة مصرية ، منها ٦٨٪ بالقطاع العام ، ٣٢٪ بالقطاع الخاص ، فى صناعات الغزل والنسيج ، والسلع الغذائية ، ومواد البناء ، والمنتجات الكيماوية والكهربائية ، والسياحة والانشاءات ، والمعادن ، الى الحصول على المزايـــا الآتية (٩) : زيادة المخرجات ، وزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتج وتدريب رجال البيع ، وانخفاض التكاليف ، وتقليل المخزون الراكـــد ، وخفض اعطال الآلات والضياع فى الخامات ، وتقليل المواد

---

(٩) المرجع السابق ، ص ١١ .

المشتراة الزائدة عن الحاجة ، وتحسين الجودة ووضع معايير دقيقة للانتاج ، وتعديل تصميم المصنع ورفع كفاءة الصيانة وتحسين تداول الخامات .

وقد أثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرين والافراد تحقق نتائج ملموسة فى زيادة الانتاجية — بأبعادها المختلفة ، الكمية والنوعية وعنصرى الوقت والتكاليف . وربما كانت الثقة الكبيرة التى تعطيها الادارة للافراد عاملا هاما فى جذب اهتمامهم لزيادة الانتاجية . فكما توضح شركة آى . بى . ام ، أن فلسفتها هى احترام الفرد ، وذلك يشغل الجزء الاكبر من وقت الادارة . كما تتبلور فلسفة شركة تكساس انسترومنت فى أنها تنظر الى العامل على أنه مصدر أفكار ، وليس فقط يدا عاملة (١٠) . بينما انخفضت الروح المعنوية والانتاجية وزاد معدل دوران العمل فى احدى الشركات الكبيرة التي قام المؤلف بدراستها (١١) ، وذلك بسبب مقاومة الادارة للتنظيم غير الرسمى وعدم ثقتها فى نوايا العاملين ، واعتقاد المديرين فى نظرية الابوة — وهى أن واجب الافراد هو الطاعة التامة والتنفيذ الجرفى لاوامر الادارة ونواهيها .

ويشرح بيترز وزميله ووترمان فى كتابهما : البحث عن الامتياز ، أن الشركات العملاقة الناجحة مثل مكدونالد وآى . بى . ام ، وتكساس انسترومنت ، ودانا .. قد استخدمت دعامة لنجاحها برنامج « الانتاجية

(10) T. Peters and R. Waterman, **In Search of Excellence : Lessons From America's Best - Run Companies** (New York : Warner Books, 1982) , P. 15 .

(١١) على محمد عبد الوهاب ، « التطوير التنظيمى — بعض التجارب العربية» . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمى ، **مشروع الامم المتحدة** ، عمان : ٢٢ — ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ١٧ .

من خلال العاملين » . ذلك البرنامج الذى يعمق وعى الافـراد ، ويزيـد اقتناعهم بأن جهودهم المتميزة ضرورية جـدا لزيادة الانتاجيـة ولمشاركتهم فى جنى ثمـار نجـاح هذه الشركات . كما يوضحان أن الانتاجية فى اليابان ترتكز على علاقات انسانية طيبة قوامها الاخلاص والالتزام — من خلال التدريب الكفء — واعتبار نجاح الشركة نجاحا للافراد . وكما يقـول أحـد اليابانيين : نحن نختلف عن بقية العالم فى أن موردنا الطبيعى الوحيد هـو العمل الجاد الذى يعمله اليابانيون (١٢) .

وعلى هذا فان اشتراك العاملين فى التفكير والتخطيط والتنفيذ وقيـاس المخرجات — فى برنامج منظم ومدروس ومحدد الاهداف لزيادة الانتاجية ، يمكن أن يحقق نتائج باهرة . ولا يكفى فى نظر بعض الباحثين اشتراك الافراد من الناحية الفنية أو التخصصية فقط ، ولكن يجب أن يلتحموا مع الادارة وجدانيا وذهنيا ، اى أن تتفاعل مهاراتهم مع عقولهم وعواطفهم (١٣) . فان ذلك كفيل بأن يجعلهم يحرصون على تحقيق الاهداف المطلوبة ، وينمى عندهم الشعور بالمسئولية والالتزام والاحساس بالعضوية . والطريق الى هذا التلاحم ليست صعبة أو مستحيلة ، وربما تكون على العكس سهلة وميسرة ، اذا استطاعت الادارة — كمـا تدل خبرة الشركات التى درسها بيترز ، ووترمان — أن تعامل الافـراد على اساس من الثقة والاحترام ، وتحفزهم على التميز والظهور وتحقيق نتائج ممتازة ، وتنظر اليهم على أنهم أشخاص ناضجون (١٤) . لذلك فان البعض

---

(12) Ibid, P. 39 .
(13) Bain, Op. Cit., P. 196
(14) Peters & Waterman, Op. Cit., P. 277.

يعتبر الاحترام والتقدير من أولويات الانتاجية المرتفعة او متطلباتها الاساسية (١٥) .

ومع أننا لا نستطيع الجزم بأن الرضا أو الروح المعنوية المرتفعة تؤدى بالضرورة الى الانتاجية العالية ، الا ان الرضا يجعل الفرد علي استعداد ليكون منتجا . فاذا كان الاشراف جيدا وظروف العمل ملائمة ، فان من المتوقع أن ترتفع الانتاجية (١٦) . وعلى هذا فان ادارة الافراد — بسياساتها وأساليبها الحديثة — تقع على عاتقها المساهمة فى زيادة الانتاجية (١٧) . هذا بالاضافة الى أن الانتاجية يمكن أن تكون أيضا مصدرا للروح المعنوية العالية (١٨) . وذلك لما توفره للفرد من شعور بالانجاز وتحقيق الذات .

لذلك يقع على المدير أو المشرف عبء كبير هو دراسة الافراد الذين يعملون تحت اشرافه ، وفهم سلوكهم والسلوك المطلوب للعمل ، حتى يفحص البدائل المتاحة أمامه لاختيار الطريقة القيادية التى تحفز الافراد على السلوك المرغوب . وكذلك دراسة الظروف المحيطة بالعمل ، والظروف الاجتماعية . ومن ثم يكون أكثر فعالية فى علاج المشكلات الانسانية (١٩) .

وقد اثار عدد من المديرين أسئلة حول ضرورة دراسة الانسان ، وهل معنى ذلك أن يكون المشرف عالما نفسيا لكى يقوم بهذه المهمة ، وهل

(15) Jac Fitz - enz, How To Measure Human Resourcas Management (New York : Mc Graw - Hil, 1984) P. 222.
(16) Georgl, Op. Cit P. 71.
(17) Carrell & Kuzmits, Op. Cit P. 99.
(18) Gray, Op. Cit., P. 139.
(19) Wellin, Op. Cit., P. 122.

يتوفر له الوقت أو تأييد الادارة العليا لذلك . وقد كانت اجابة المؤلف كما يلى (٢٠) :

ان الادارة لابد أن تبدأ بدراسة الانسان ، وتتعرف على قدراته ومهاراته وأفكاره ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية ، تماما كما تعنى بدراسة الموارد الاخرى المادية والفنية . وتعتبر المقابلة التى يجريها المشرف أو الرئيس المباشر مع الفرد عند التحاقه بوظيفة معينة ، نقطة البداية فى دراسة العنصر الانسانى . اذ يتم خلالها التعرف على العامل او الموظف الجديد . ويستطيع المشرف فى هذه المقابلة — الى جانب تركيزه على الجوانب الفنية للعمل والتعرف على قدرات الموظف وخبراته — أن يسأل الموظف بضعة أسئلة تتعلق باتجاهاته وأفكاره ومعنى العمل عنده وتطلعاته للمستقبل ، وآرائه فى بضعة قضايا كمفهوم الانتاجية وطرق رفع الكفاية وتقويم العمل والحافز والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الموظف والزملاء وغيرها . وعلى المشرف ان ينصت لاجابات الموظف ، ويبدى اهتماما بارائه وأفكاره ، ويتركه يعبر عما يدور فى نفسه ويشجعه أن يقول ما يريد ، وإلا يقاطعه او يسفه ما يقول أو يقلل من شأن آرائه ومعتقداته . وحتى اذا اختلف مع الموظف فى هذه الآراء والمعتقدات فعليه أن يناقشه فيها ويتعرف على أسانيد الموظف بشأنها . كما يجب على المشرف كذلك أن يعتبر كل موظف (حالة خاصة بذاتها) والا يعمد الى التعميم فى مناقشته ، مستندا الى أن (كل المصريين يفكرون هكذا) أو أن (الموظف الجديد لا يستطيع أن يقول شيئا ذا فائدة) أن

(٢٠) من مقال المؤلف : « محور الادارة .. الانسان أم العمل ؟ » **الاهرام الاقتصادى** ، عدد ٤٤٦ ، ١٥ مارس ١٩٧٤ ، ص ٤٤ .

كثيرا مما يقول الموظف الجديد ولا يستمع اليه المشرف جيدا قـــد ينعكس فى أعمـــال الموظف وانتاجيته وعلاقاته مع الرؤسـاء والزملاء فيما بعـــد .زد على كل هذا أن من واجب المشرف أن يعتبر هذه المقابلة توجيها أو تقديما للموظف لعمله الجديد . فهو يعرفه بهذا العمل واختصاصاته ومسئولياته ، والقوانين التى تحكمه والمزايـــا التى تحوطه ، والمعوقات التى قـــد تحيط بادائه . وعلى المشرف أن يشجع الموظف على أن يسأل كل ما يريد من أسئلة تتعلق بالعمل الجديد . ويشجعه كذلك على أن يعود اليه اذا صادفته بعض المشكلات ليعطيه اجاباته وآراءه وتوجيهاته .

ولابـــد ان يؤكد المشرف فى كل هذا شيئين : ضرورة أداء العمل بالكفاية الواجبة واشباع ما عند الموظف من دوافع واستغلال ما يحوزه من طاقات .

على أن مهمة المشرف لا تنتهى عنـــد هذا الحد ، فلابـــد ان يسجل نتيجة هذه المقابلة فى ملف الموظف ، أو فى ملف آخـــر مستقل ، ويدون ملاحظاته على آراء هذا الموظف واتجاهات تفكيره ، ويحلل هذه البيانات ليعرف أثرها على الموظف والعمل والمجموعة والمنظمة جميعا . ثم يتابع المشرف ما يسجله بمرور الوقت . فكما يثبت ما يطرأ من تغيير فى مؤهلات الموظف وخبراته وحالته الاجتماعية .. فعليه ان يثبت ايضا ما يستجد من تغيير فى اتجاهاته وميولـــه ودوافعه ومستويات طموحه .

وليس ضروريا أن يكون المشرف متخصصا فى علم النفس حتى يقوم بهذه المهمة . وانمـــا يمكن للادارة العليا ان تدرب مشرفيها على ادارة مثل هـــذه المقابلات وتعلمهم كيف يسألون وينصتون ويحصلون على الاجابات وهنـــاك طرائق كثيرة لهذا التدريب منها المناقشات ودراسة الحالات وتدريب الحساسية

وتمثيل الادوار . وبالاضافة الى هذا فان الادارة يمكن ان تنظــم للمشرفين لقـــاءات أو مؤتمرات دورية ، يناقشون فيها مشكلاتهم ويتبادلون بشأنها الآراء والحلول ، فيتعرف المشرف بذلك على وجهات نظر المشرفين الآخرين فيمـــا يتعلق بهذه المشكلات والطرق التى يتبعونها لمواجهتها . ثم ان المشرف من تكرار مقابلته مع العاملين لابـــد ان يكتسب خبرة فى كيفية ادارة هذه المقابلات فيحذق فـــن الحديث والانصات وتوجيه السؤال وتحصيل الاجابات وتدوين الملاحظات واستيعاب المعـــانى واشتقاق المدلولات .

ان العمل لابـــد ان يكون بالانسان ، ولا يمكن للمشرف ان يفصل بينهما وذلك للتاثر والتأثـــير الشديدين لكل منهما على الآخـــر . وعلى هذا فـــان مقابلة العاملين تخـــدم غرضين رئيسيين :

١ ـــ تتبع سير العمل والتأكد من سلامة ادائه ومقابلته للمستويات الموضوعة والتعرف على اساليب رفـــع كفايته ، وبحث المشكلات التى تقلل كفايته أو تعوق انسيابه .

٢ ـــ تتبع الفرد من حيث اشباع رغباته وانسجام علاقاته والتعرف عـــلى الوسائل التى ترفـــع انتاجيته وتقابل احتياجاته وبحث المشكلات التى تضعف روحه المعنوية أو تقلل رضاه .

ولاشك ان المشرف اذا استغل وقته استغلالا جيدا فان فى مقدوره ان يقابل من يشاء من المرؤوسين ويتفق معهم على ما يراه مناسبا من وقت امـــا على انفـــراد أو فى جماعـــات على شكل لقـــاءات دورية ينظمها معهم .

ولا يجب أن يغيب عن الذهن أنه لكى يتحقق ما سبق ، فلابد أن تكـــون الادارة العليـــا مقتنعة بأهمية الدور الذى يلعبه العاملون فى الانتاج . وتعرف

الادارة جيدا فى الدول المتقدمة انها نسيت دراسة الانسان ، فتنبهت لذلك وبــدأت توليه ما تستطيع من اهتمام . كما تعرف جيدا أن واحدا من أسـباب التخلف النسبى لادارة الافراد ان الاخيرة فصلت بين العمل والانسان ولـم تنظر اليهما باعتبارهما وحــدة واحدة يؤثر طرفاها فى بعضهما والسؤال الذى يجب ان تفعله الادارة العليا وادارة الافراد — فى الدول المتقدمة والنامية على السواء — هو : لما كان العمل والانسان متلازمين فلماذا ندرس واحدا منهما ونترك الآخــر ؟ الا يقضى الاسلوب العلمى بدراستهما معا ، واتخاذ السياسات المناسبة لهما معــا حتى يمكن لهما أن ينسجما ويتقدما ويتطورا فيتم انجـاز العمل بالكفاية المطلوبة وترقى افكار العامل وتتنوع مهاراته ويبلغ بعض ما يريد من اشباع . وهذا بالضبط ما فعلته اليابان . وما تحــاول أن تفعله الدول الغربية التى كانت قد سبقت اليابان فى مجال التصنيع . وما يجب على الدول التى تريد أن تأخــذ بأسباب التقدم أن تفعله .

وقد يتطلب برنامج تحسين الانتاجية وزيادتها انشاء بعض التغييرات (٢١) ويأخذ التغيير مناهج أربعة هى :

١ — التغيير التكنولوجى : ويشمل الآلات والمعدات والطرق والاساليب .

٢ — التغيير التنظيمى : والذى ينصــب على العلاقات الوظيفيــة والبنــاء الهيكلى للمنظمة واداراتها واقسامها ووحداتها .

٣ — **التغيير الانسانى : وهــو الذى يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحهم .**

---

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، الرياض : معهــد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧١ — ١٨٠ .

٤ — تغيير فى العمل : او تغيير الواجبات الوظيفية ، اما من الناحية الكمية الناحية النوعية او كليهما .

وهذه المناهج متداخلة مترابطة ، بحيث ان واحدا منها يؤثر فى المناهج الاخرى ويتأثر بهـا . فالتغيير الانسانى مثـلا — بمـا فيـه من تغـير فى الطموح والافكار ووجهات النظر ، لاشك يؤثر على الوظيفة التى يؤديهـا الموظف — نوعها وكميتها . ويؤثر أيضا على العلاقات التى يتبادلها الموظف مـع الآخرين — رؤسائه وزملائه — بسبب العمـل . ومن جهة اخرى فان افكار الموظف وعاداته وقيمه تتأثر بعلاقاته مع الموظفين الآخرين ، وتتأثر ايضا بنوع التكنولوجيا التى يستخدمها ، وهكذا .

ولكى يكون التغيير ناجحا ، فلابد أن تتبـع الادارة فيه بضعة مقومات هى كما يلى :

١ — ان أول ما تحتاجه الادارة لمواجهة التغيير وانشاء التغيير البنـاء هـو الافكار الجديدة التى يجب أن تشجعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم ، وتكافئهم عليها ان كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق .

٢ — وتحتاج الادارة بعد ذلك الى معلومات عن التغيير الذى تدرسه — اهدافه وأنواعه وتأثيره . ان نظام المعلومات اذا كان دقيقا ويحتوى على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، يمكن أن يفيد الادارة كثيرا .

٣ — ثـم تحتاج الادارة الى معرفة ومهارات ادارية ، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الادارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث . وأما المهارات فانها تجىء من التطبيق الفعلى والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة للمشكلات ، الفنية والانسانية .

٤ — ويلزم الادارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير والتغيير . وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغيير وتكييفه ، ثم الافادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة .

فاذا توفرت هذه المقومات ، فيجب أن تتبع الادارة أسلوبا علميا لادخال التغيير ، يتلخص فى تحديد الهدف من التغيير ودراسة الاسباب التى تدعو اليه . وتحديد أنواع التغيير — الواقع أو المطلوب . وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا . واستشارة الاطراف المعنية — من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم . ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب ، واعداد العدة لتنفيذه . وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج التى يسفر عنها .

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة ، وذلك لان الادارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والارقام والبيانات الصحيحة المناسبة . حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب ، بناء على أسس موضوعية . وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة . ويتوقف اختيار الطريقة الملائمة ، على نوع البيانات المطلوبة ، ومواقعها ، والوقت المتاح لجمعها ، والادوات والامكانات المتوفرة لجمعها . فاذا ارادت الادارة أن تحصل على بيانات أولية ، ومن مصادرها الاصلية ، فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات ، مثل الاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات والتجارب . والى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية . والتى تصلح لاغراض متعددة — من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة ، وغيرها مما تحتفظ به

ادارات مختلفـــة ، مثل ادارة التخطيط وشـــئون الموظفين ووحـــدة التنظيم والبحوث .

وهناك ثلاث طرق تستطيع الادارة أن تسلكها لاتخاذ قرار التغـــيير وما يتضمنه هذا القرار من أجزاء فرعية : نوع التغيير ، وتوقيته ، ومراحله ، وطريقة ادخاله ... الخ . وهـــذه الطـــرق هـــى المركزية ، والمشاركة ، والتفويض (٢٢) . فتبعا للطريقة الاولى ، تتخذ الادارة قرار التغيير وحـــدها ، ثـــم تبلغه للافراد المعنيين حتى ينفذوه . وأما فى الطريقة الثانية ، فان الادارة تعطى الفرصة للافراد والجماعات التى ستتأثر بالتغيير ، للمشاركة فى صنع قرار التغيير . وذلك بامدادهم بالمعلومات اللازمة والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم . وتأخذ مشاركة الافراد والجماعات صورة أوضح فى الطريقة الثالثة وهى التفويض . اذ يلعب الافراد المعنيون الدور الرئيسى فى اتخاذ القرار . وذلك لان الادارة تفوضهم فى معالجة الموضوع وتسند اليهم أمر التوصل الى قـــرار بشأنه .

ولا شك أن طريقتى المشاركة والتفويض تؤديان الى نتائج ايجابيـــة ، أهمها قبول الافراد للتغيير والتزامهم بتنفيذه وتعاونهم مع الادارة لانجاحـــه . الا أن هناك بضعة عوامـــل يجب أن تتنبه الادارة لهـــا وتدرسها جيدا . وهى دوافع الافـــراد ورغبتهم فى التغيير ودرجة حماسهم له واستعدادهم لتطبيقه ، ومدى قدرتهم على المشاركة البناءة فى اتخاذ القرار الملائم بشأنه ، ونوع العلاقات السائدة بينهم ، والتى تؤثر على فعالية القرار الذى يتخذونه .

(22) A. Szilagyi, Jr. and M. Wallace, Organizational Behavior and Performance, 2d. ed. (Santa Monica : Goodyear, 1980), P. 526 - 27.

وقد أثبتت التجارب والمشاهدات أن الافراد قد يقاومون التغيير الذى تزمع الادارة ادخاله . وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير او حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت ادخاله . وهناك أسباب عديدة وراء هـــذه المقاومة (٢٣) ، نورد أهمها فيما يلى :

١ ــ قد يكون سبب المقاومة مجـــرد الخوف من الجديد المجهول ، أو عـــدم الاستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته ، أو الخوف من الفشل فى التكيف معه .

٢ ــ وقد ترجع المقاومة الى اعتقاد الافراد بأن الوضع الحالى افضل من الوضع المستحدث .

٣ ــ كما قد يكون السبب فى المقاومة نقص المعلومات اللازمة ، فلا يعـــرف الافراد طبيعة التغيير او اهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه ، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم . فمثلا يود الافراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير ، وهل ستطلب منهم الادارة اكتساب مهارات جديدة لكى يتلائموا مع التغيير ، وما هى الفوائد والاضرار التى ستعود عليهم شخصيا ماديا ومعنويا من هذا التغيير .

٤ ــ وقد ترجع المقـــاومة الى نقص الحوافز التى تقدمها الادارة للافراد الذين سيتأثرون بالتغيير ، فقد يطمع هؤلاء فى بعض الاغراءات الماديه او المعنويه ليتقبلوه .

٥ ــ كمـــا قد ترجع المقاومة الى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات فى مجال معين ، وما أنفقه فى تحصيل ذلك من وقت وجهـــد

(23) W. Brown, and Moberg, Organization Tpeory and Manage ment : A Macro

وتكاليف . فاذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة ، غير التى يحوزها الفرد حاليا ، فان الفرد يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب .

٦ — وهناك سبب آخر لمقاومة التغيير تلجأ اليه جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمى ، عندما تجد الجماعة أن التغيير يتهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحى الاشباع التى يجدها هؤلاء الاعضاء فى الجماعة .

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية (٢٤) . فقد يعلن الافراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة . ويبلغون ذلك لرؤسائهم ، وتعرف الادارة أنهم يعارضونه . وقد يلجأون الى أساليب خفية أو غير مباشرة ، كالتمارض ، وانتحال الاعذار لعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير ، وعدم ابداء الحماس تجاهه ، وعدم التعاون فى تنفيذ خطواته . وقد يحدث ذلك بصورة فردية . كما قد يحدث بصورة جماعية حين تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير ، وعدم التجاوب معه ، أو عرقلة الادارة عن تنفيذه ، أو محاولة افشال نتائجه حتى تقلع الادارة عنه .

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة . فمن الرفض الكامل ، الى المعارضة الشديدة ، والتحفظات ، وعدم المبالاة ، والاستعداد للتفاهم والنقاش ، الى الاختلاف حول نقاط بسيطة لا تجوز على جوهر التغيير .

ولكى تجذب الادارة الافراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه ؛ فان سبيلها فى ذلك ما يلى :

---

(24) Szilagyi & Wallace, Op. Cit., P. 542.

١ — الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه ، وتفهمه بدلا من مصارعته .

٢ — التعرف على حجم مقاومة التغيير والاسباب وراء مقاومته .

٣ — اشراك الافراد فى التخطيط للتنفيذ ، وربما فى تحديد أهدافه ، والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه .

٤ — امداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع ، والاجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه .

٥ — وضع بدائل للتغيير — كما تدمنا — بحيث يختار البديل الذى يستهوى أكبر عـــدد ممكن من الافـــراد .

٦ — التدرج فى تطبيق التغيير ، وادخاله على مراحل ، حتى يستسيغ الافراد جرعاته المتتابعة ، بدلا من الفجائية فى التطبيق .

٧ — اختيار الوقت الملائم للتغيير ، ويعتبر الرخاء والنماء أفضل الاوقـــات للتغيير ، عندما تكون هناك وفرة فى الموارد والامكانات المتاحة .

٨ — توفير الحوافز — المادية والمعنوية — الملائمة لدفع الافراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم فى تنفيذه وانجاحه .

٩ — امـــدادا الافراد بالتدريب المناسب ، ليس فقط من الجانب الفنى ، ولكن ايضا من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية .

١٠ — تدريب المشرفين والرؤساء ، في طرق تنفيذ التغيير ، وفى كيفية التعامل مع المرؤوسين فى فترة التغيير ، وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم .

١١ — التنبه لنواحى الشكاوى والتذمر — وخاصة فى المراحل الاولى لتطبيق التغيير ، والتعرف على أسبابها ، وتقديم العلاج السريع لهـــا ، حتى لا تتعقـــد بعد ذلك فيصعب العلاج .

١٢ ـــ قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الافراد ، فى فترة الاعداد للتنفيذ ، واثناء مراحله الاولى ، ثم بعد ظهور نتائجه .

ان مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير ، بنجاح ، وتحقيق الاغراض المرجوة منه . وهى كذلك لا تساعد الافراد فقط على قبول التغيير ، ولكن ايضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه . وبالتالى تتم عملية اعادة التعلم التى يصورها لوين (٢٥) . وتسير فى مراحلها الثلاث بسهولة ويسر . وهذه المراحل هى :

١ ـــ **الحاجة للتغيير** : وتتمثل فى انشاء الرغبة والدافع للتغيير والشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها .

٢ ـــ **التحرك نحو التغيير** : وهنا تتم عملية التغيير نفسها ، ويتعلم الفرد التغيير الجديد عن طريق الممارسة ، فيطبق الطرق والاساليب التى تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة .

٣ ـــ **الاستقرار والتأصيل** : أى احلال الاساليب الجديدة محل القديمة ، وترسيخ هذه الاساليب فى أذهان الافراد . وهنا يحتاج الامر الى حوافز ومكافآت تشجع الافراد على الاستمرار فى اتباع المنهج الجديد .

ولا يجب أن نغفل ان تتضمن خطة زيادة الانتاجية نظاما سليما للانضباط . ويقصد بالانضباط أن تضع الادارة مجموعة من القواعد والاجراءات تحكم سير العمل وتوجه سلوك العاملين وعلاقاتهم . فاذا اتبع الافراد هذه القواعد ساد

(25) G. Dalton, « Jn Fluence and Organizational Change », in J. B. Ritchie, and P. Thompson (eds.) **Organization and People** (St. Paul : West Pub. Co. 1980) , P. 344.

الانضباط . أمـــا اذا اتبعوا جـــزءا منها ولم يحترموا الآخـــر ، أو التزموا بها فى أوقات دون اخرى ، فان ذلك معناه انخفاض درجة الانضباط . واذا لم يتبعوها تماما اختفى الانضباط وسادت الفوضى ، لان كل شـــخص أو مجموعة مـــن الاشخاص تتبع ما تهوى من « قواعد » . ولذلك كانت هناك ضرورة كبيرة لوجود قواعد الانضباط ، وضرورة اكبر للالتزام بها ، حتى تتمكن المنظمة من ممارسة انشطتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها حسب المعايير المحددة .

والناس فى اتباعهم للقواعد الموضوعة نوعان . فتجد فريقا منهم يتبـــع ما يعرف بالانضباط الذاتى أو الداخلى (٢٦) . وهو الذى ينبع من داخـــل الشخص ، ويكون ضميره هـــو الرقيب عليه والضابط والموجه لسلوكه .. وهذا هو اعلى درجات الانضباط ، والتى توجد عند الاشخاص الناضجـــين ، كما أوضحنا فى الفصل الثانى . فعندما يفهم العامل او الموظف قواعـــد العمل ومعايير الانتاجية ، ويأخذ على عاتقه أن يلتزم بهـــا ولا يخالفها ـــ وربما ينصح غيره أيضا باتباعها ـــ فان ذلك معناه أن الضمير الحـــى لهذا العامل هو الموجه لسلوكه . وهذا بلا جدال يسهل مهمة المشرف حيث لا يضطر لبذل جهـــد كبير لدفـــع العامل على الانضباط ، أو ليطبق الجزاءات المختلفة المتدرجة مـــن اللين الى الشدة . وانمـــا تقتصر مهمته على التشجيع والتذكير . فكلما رأى من مرءوسه انضباطا شكره له وشجعه عليه ، وبذلك يدفعه لمزيـــد مـــن الانضباط . وهناك فريق آخـــر من الناس يتبع الانضباط الخارجى أو المفروض ، والذى يتمثل فى وجـــود شخص خارجى يرقب سلوك الآخرين ويحذرهم من

---

(٢٦) على عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٧ .

عـــدم الانضباط ويوقـــع الجزاء على غير الملتزمين ويردهم الى اتباع القواعد الموضوعة .

ولابـــد أن يوجد النوعان من الانضباط ويكملا بعضهما بعضا . فلكل مهمة يؤديها . وذلك لان وجود القواعد الحاكمة لسير العمل ، تنبه الافـــراد لواجباتهم وتعرفهم بمـــا هو مقبول فى السلوك والعلاقات ، وما هو غـــير مقبول . وبالاضافة الى هذا فان الرقابة التى تبذلها الادارة للتأكد من الانضباط وتصحيح الانحرافات ، يضبط مسار الافراد فى الاتجاه السليم وربما يؤدى ذلك بالتدريج الى الانضباط الذاتى ــ عندما يعتاد الفرد على السلوك الصحيح ويجد أنـــه مجـــز ، فيميل ــ كما شرحنا فى الفصل الثاني ــ الى تكراره . وربما يكتشف فى اتباعه لقواعد الانضباط بضع مزايا أخرى ــ الى جانب تفادى العقاب ــ مثل الاداء الجيد ، والعلاقات الانسانية ، ورضا الرؤساء ، وانسجام الزملاء . . . فيستمر فى هذا السلوك .

وقد كانت المدارس التقليدية فى الادارة تؤكد الانضـــباط الخارجي أو المفروض وذلك لان الافتراضات الكلاسيكية عن الطبيعة البشرية كانت متشائمة . وكانت تعتقد ــ كما ذكرنا فى نظرية × ــ ان الانسان لن يعمل الا اذا روقب باحكام ، وأن الادارة ــ عن طريق مشرفيها ــ يجب أن تكون حازمـــة فى ذلك ، لانهـــا لو تهاونت قليلا ، فان الافراد لن ينضبطوا . أما مدرسة العــــلاقات الانسانية فقـــد حاولت ان تبنى العلاقة بين الادارة والافراد على أساس مـــن الثقة والاحترام المتبـــادل . ومن ثم فان الرقابة على الافراد تتسم بالمرونة ، وبافتراض حسن النية أولا ، وليس العكس . ومن ثم لا يجب أن ينطلق الانضباط من منطق القسوة والعنف وتقصى الاخطاء . أما الاتجاهات الحديثة فى الادارة ــ وخاصة مدرسة الادارة بالاهداف وتنمية الموارد البشرية ــ فتؤكد الرقابـــة

الذاتية والانضباط الوقائى (٢٧) . وذلك لانها تنظر الى الافراد باعتبارهم ناضجين . ومن صفات النضوج كما ذكرنا التوجيه الذاتى ، وضمير الفرد الذى يرشده للصواب ويرده عن الخطأ ويبصره بطرق تجنبه . وهذه هى النفس اللوامة التى يذكرها القرآن الكريم ، التى تلوم صاحبها عندما ينحرف عن جادة الصواب وتوجهه الى تصحيح مساره .

وبالتالى فان من حق الادارة ان تستخدم الانضباط فى معالجة الانتاجية . فتؤكد الالتزام بالمستويات الموضوعة للانتاجية — كما وكيفا وتوقيتا وتكاليف — وتضع من أساليب العلاج ثم العقاب ، ما يضمن تصحيح حالات انخفاض الانتاجية . وذلك انطلاقا من الاسس الآتية :

١ — أن القواعد المحددة التى تضبط سلوك الافراد فى أعمالهم وعلاقاتهم ، أنما توضع لتنظم العمل وتضمن حسن سيره وانسجام العلاقات بين الافراد .

٢ — أن الانضباط لا يعنى تقصى أخطاء الناس أو التربص بهم لتوقيع الجزاء عليهم . وانما هو احدى الوسائل التى تطبقها الادارة الواعية ، وتعززها بالقدوة الحسنة ، وذلك بأن يتبع المديرون والمشرفون القواعد الموضوعة أيضا .

٣ — أن الانضباط يعتبر نوعا من « التدريب » الذى يتلقاه الافراد لتصحيح السلوك غير المرغوب فيه والاعتياد على السلوك المقبول (٢٨) .

---

(٢٧) **المرجع السابق** ، ص ٣٥٨ .

(28) E. Lundgrln, W. Ergele, and **E. Ce cil, Supervision** (Columbus : Grid **Jnc., 1978) , P. 133.**

٤ — أن قواعد الانضباط تعتبر ايضا وسيلة لتعزيز الانضباط الذاتى لــدى الافراد ، وهى تؤدى مهمة اعلاميه أو ارشادية ، بتذكيرهم بالمستويات المقبــولة للعمل والسلوك (٢٩) وتعريفهم بالجوانب السلبية لعـــدم الالتزام بها وبأنواع العقاب التى توقع عليهم عند مخالفتها .

وهناك شروط يجب توفرها عند وضع قواعد الانضباط وتنفيذها . هذه الشروط هى كما يلى :

١ — المعرفة المسبقة بالقواعد الموضوعة . وذلك حتى يفهم الافراد توقعات الادارة منهم والنتائج التى تترتب على عــدم التزامهم بالقواعد السلوكية التى ترغبها منهم الادارة . وللمشرفين والرؤساء المباشرين دور هام فى اعلام المرءوسين بهذه القواعد الى جانب الادلة والنشرات وغيرها من وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين .

٢ — فورية التطبيق . ويقصد بها أن الفرد اذا ارتكب خطأ أو انحرافا معينا ، فيجب أن يوقع عليه الجزاء المخصص لهذا الخطأ . وذلك حتى يشعر بالجدية والعلاقة بين العمل والجزاء المترتب عليه . مع الاخذ فى الاعتبار جمع البيانات المطلوبة بالسرعة الواجبة حتى تتوفر عدالة التطبيق الى جانب شرط الفورية .

٣ — العدالة والاتساق . ويعنى ذلك أن يطبق الجزاء الواحــد على نفس الحالات المخالفة ، والا تنحاز الادارة الى فريق دون آخر . فتشدد مع البعض وتتساهل مع الآخرين أو تتغاضى عن أخطائهم . فاذا توفــرت العدالة والاتساق فى تطبيق قواعد الانضباط ، احــترم الافراد هــذه

(٢٩) **الموسوعة** ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٨ .

القواعد ، وعرفوا حسن نوايا الادارة ، وتأكدوا ـــ وهذا هو الاهم ـــ من ملائمة هذه القواعد وضرورة الالتزام بها .

٤ ـــ الموضوعية . وهو شرط لازم للشرط السابق ومعزز لـه . وتعنى الموضوعية فحص الفعل أو السلوك الخاطىء ودراسة البيانات والحقائق الضرورية . وتوقيع الجزاء على المخطىء ـــ لاكرها له أو انتقاما منه أو تقليلا لشأنه ـــ وانما لما ارتكب من خطأ . لذلك فانه اذا توقف الشخص عن سلوكه الذى عوقب عليه ، فيجب أن ينسى المدير أو المشرف ذلك ويعود لمعاملته بشكل عادى ولا يثير الموضوع أو يذكره بالخطأ مرة أخرى .

٥ ـــ المتابعة . ومن الاهمية بمكان أن تتابع الادارة اجراءات الانضباط وذلك للتأكد من التزام الافراد بها من ناحية ، وتصحيح الانحرافات من ناحية أخرى . وحتى يتأكد الافراد ايضا من جدية الادارة فى تنفيذ الانضباط وتوجيه السلوك الوظيفى الى الوجهة الصحيحة .

فاذا وجد المدير أو المشرف حالات ضعف الانتاجية ، فانه يدرس هذه الحالات ويتبين أبعادها والظروف المحيطة بها والاسباب التى أدت اليها . وقد ترجع هذه الحالات الى واحد أو أكثر من العوامل الآتية أو مجموعة منها (٣٠) . وهذه العوامل ـــ كما أوضحنا خلال فصول هذا الكتاب ـــ تنقسم الى شخصية وادارية وتنظيمية وبيئية . وقد يرجع انخفاض الانتاجية الى عدم ملائمة بيئة العمل لتحفيز الافراد . أو نزاع شخصى مع الرؤساء أو الزملاء . أو عدم مناسبة العمل للشخص وغموض الواجبات والاعباء . أو ضعف الاشراف . أو نقص التدريب . كما قد تكون العوامل النفسية هى الاسباب وراء انخفاض

(30) Carrell & Kuzmits, **Op. Cit.,** P. 657.

الانتاجية ، كنقص الدافعية والكسل وعدم الرضا الوظيفى ، والغياب المزمن والاضطرابات النفسية والضعف الجسمانى والعادات السيئة . وكذلك قد يرجع تدنى الانتاجية الى عوامل بيئية خارج الشركة أو المصنع ، مثل المشكلات العائلية ، واختلاف القيم والعادات عن توقعات الوظيفة ، وظروف سوق العمل ، وممارسات النقابة .

ويعالج المشرف هذه الحالات — من الناحية الانضباطية على الوجه التالى :

١ — **جمع البيانات :** وهنا يقوم المشرف بجمع كافة الحقائق عن :

(أ) **انخفاض الانتاجية :** وذلك بقياس هذا الانخفاض ، نوعه وحجمه وتأثيره ، وفترة حدوثه ، واتجاهه نحو الاستمرار أو الانقطاع او التذبذب . هل هو انخفاض فى الكم أم المواصفات ، أم اسراف فى الوقت أو المجهود ، أم ضياع فى الخامات أو عطل فى الآلات ؟ هل يحدث هذا الانخفاض لاول مرة أم حدث قبل ذلك ومرات حدوثه .

(ب) **العامل المنخفض الانتاجية :** وظيفته ، وخصائصه ، وسلوكه ، والاعباء التى يكلف بها ، ومهاراته ، والتدريب الذى تلقاه ، وانتاجيته السابقة ، والاخطاء التى ارتكبها ومعدل تكرارها . هل الخطأ الحالى متعمد أم ناتج عن سهو أو سوء تقدير أو ضعف فى التدريب أو ظروف أخرى .

ان مثل هذه البيانات لا يفيد فقط فى تحديد حجم الخطأ ، ولكن أيضا فى تقرير نوع العلاج اللازم ، ونوع الجزاء الذى يستحقه العامل .

ونؤكد أن تتم هذه الخطوة بالسرعة الواجبة ، حتى يمكن اتخاذ الاجراء اللازم وحتى يتبين العامل جدية الادارة فى ممارسة أنظمتها وسياساتها . وكذلك لحماية الافراد الآخرين المنتجين . ذلك لانهم اذا رأوا أن الادارة لم تكن حازمـــة فى علاج الخطأ فربما يتراخون فيخطئون وتنخفض انتاجيتهم كذلك .

٢ — **المقابلـــة :** وهى نوع من أنواع مقابلة تقويم الاداء ، والتى يجلس فيها المشرف مع مرءوسه ، فى جـــو ودى تسوده الصداقة والثقة ، وليس العداء والتلويح بالعقاب . ويبدأ المشرف فى شرح الهدف من المقابلة واشعار الفرد بالمسئولية ، ثم يتدرج الى اعطاء الفرصة للفرد لتقويـم نفسه ذاتيا . وهذا فى حـــد ذاته اجراء مفيد جـــدا ، ليس فقط فى تنبه الافراد الى أخطائهم ، ولكن أيضا فى التحليل الموضوعى للنفس واكتشاف فرص التحسين والعلاج (٣١) . وتنمية الرقابة والتوجيه الذاتى عنـــد العاملين . ثم يتبع بعد ذلك أسلوب حل المشكلات ، وذلك باشراك الفرد فى حل المشكلة المبحوثة — بخطواته المتعددة من تعريفها وفحص أسبابها والتفكير فى بدائل علاجها ومقارنة البدائل والاختيار — مع أخـــذ الظروف والعوامل المحيطة فى الحسبان .

٣ — ويمكن أن تتوقف الاجراءات الانضباطية عند هذا الحـــد . ويمكن أن تحقق المقابلة نتائج ايجابية كثيرة اذا أحسن المشرف ادارتها وحصل على تأييد الفرد ومشاركته البناءة فيها . ولكن اذا لم يصحح الخطأ فيجب اتباع الخطوات التالية :

---

(31) D. Torrinyton, and J. Chapman, Personnel Managdet (Landon : Prentice - Hall International, 1979), P. 251 .

(أ) التنبيه الشفوى . وهو لوم المشرف لمرءوسه أو تأنيبه لما حدث . وذلك بشكل ودى وحازم فى نفس الوقت ، وسرى ، فلا يكون أمام الآخرين أو فى صورة تهكم واستهزاء .

(ب) التنبيه الكتابى . والتأكيد بشكل حازم وقاطع على عدم تكرار حدوث الخطأ مرة أخرى .

(جـ) توقيع العقاب الذى يتدرج من الحرمان من مزايا معينة الى الخصم من الراتب الى النقل وتنزيل الرتبة ... الخ وذلك طبقا لنوع الخطأ المرتكب وتبعا للقوانين والانظمة .

والادارة الواعية هى التى تدرس العوامل الانسانية والتنظيمية والبيئية المحيطة بالانتاجية ، وتعمل على توفير الملائم منها ، وتتنبه لغير الملائم فتعالجه قبل أن يستفحل ويتسبب فى حدوث أخطاء تضطر بعدها الى اتخاذ الاجراءات الانضباطية . فعندما تجد الدافعية منخفضة – على سبيل المثال – فانها تستطيع عن طريق الاستقصاءات والمقابلات أن تتعرف على الحلول الممكنة التى تحفز العاملين . وقد تكون هذه الحلول المعاملة الحسنة أو الحوافز المادية أو تعديل ظروف العمل أو تغيير واجبات الوظيفة أو تطبيق الاثراء الوظيفى ... وعندما تكتشف – كمثال آخر – ان الخلل يوجد فى أسلوب الاشراف ، فانها تلجأ الى تدريب المشرفين لتنمية مهاراتهم الانسانية والفكرية ، وتدريبهم فى المشاركة وأساليبها وفنونها ومعوقاتها ، وتدريبهم فى الادارة بالاهداف . واذا وجدت أن المشكلات تجىء من خارج العمل ، فيمكن عن طريق الاختصاصي الاجتماعى بحث هذه المشكلات وأبعادها وآثارها ومداخل علاجها ، وذلك لمساعدة العامل على التوافق مع

نفسه والتكيف مع البيئة المحيطة به . ان يقظه الادارة لكافة العناصر المحيطة بالعمل والعاملين والمنظمة ، تعينها على علاج المشكلات التى تقف فى سبيل زيـادة الانتاجية .

ويربط سعيد عامر بين انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، وما تعانيه هذه الدول من تخلف اقتصادى وادارى (٣٢) . ويعدد أسباب تدهور الانتاجية فى ضعف مجهودات التنمية الادارية . وانخفاض مستوى دخل الفرد (فيما عـدا بلاد النفط) . وعدم الافـادة من وسائل وسبل التقدم الفنى . وانخفاض مستوى الوعى الصحى وانتشار الامراض المتوطنة والامراض السلوكية المرتبطة ببعض العادات . وتدنى مستوى التعليم . والقصور النسبى وعدم التنوع الكافى فى مصادر الثروة . وانخفاض مستوى الصناعة وانحدار الخدمات . ويرى الباحث أن المجتمعات العلمية المتحضرة ، قـد أخذت أسمى مبادىء الاسلام وطبقتها — وأن كان ذلك بدون عقيدة — فخرجت من مأزق التخلف وقطعت شـوطا كبيرا فى زيـادة الانتاجية . تلك المبـادىء التى يفخر بهـا الغرب من ديمقراطية وعـدالة ومساواة فى الفرص واحترام العلم والانجاز الاكاديمى واعتباره طريقا للتقدم . ويشرح الباحث أن كل هذه القيم قـد علمها الاسلام للمجتمعات الاسلامية — من خلال شعائره وأحكامه القويمة . الا أن هـذه المجتمعات لا تضعها موضع التطبيق . بينما طبقتها البلاد الغربية المتقدمة . ويقول ان المخرج الفريد لزيادة الانتاجية هو التطبيق الواعى لمبادىء الاسلام ، حيث أن الاسلام دين عقيدة وعمل . وبدون العمل لا يستفيد البشر من أبعاد العقيـدة .

(٣٢) سعيد يسن عامر ، **مرجع سبق ذكره ،** الفصل الرابع .

ثـم يؤكد الدكتور سعيد عامر بعض الحلول لزيادة الانتاجية (٣٣) . وهى ضرورة التفرقة بين المنتج وغـير المنتج ، مـع عقاب المهمل واثابة المجـد . والتخلص من سيطرة النموذج البيروقراطى فى الادارة والانطلاق الى اتجاهات ادارية حديثة . والعناية بتطوير مؤشرات الانتاجية القياسية لترشيد الاداء . والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية وما تحمله من مشكلات عـدم الالتقاء الفكرى . ومعاصرة الواقع الحديث بمسئولياته وتحدياته بـدلا من التفاخـر بالانجازات التاريخية .

ولا جدال ان التحدى الواضح الذى تصادفه الدول النامية أو الاقل تقدما هو أن تزيد انتاجيتها . وذلك حتى تواجه متطلبات الناس التى تعقدت وتعددت وتنوعت . وتلحق بالركب الحضارى فتأخذ ببعض أسباب الطفرة التكنولوجية التى تحدث فى العالم المتقدم . وتنمى مواردها البشرية والطبيعية والماديـة وتوظفها بطاقاتها القصوى . وتزيد — على مراحل — من درجة رفاهية الناس — فى مجالات الصحة والتعليم والمرافق والترفيه ... مع الحفاظ على العلاقات الانسانية الطيبـة والقيم الروحيـة الفاضـلة . والتوكل فى كـل هـذا على الله « **الذى اعطى كل شىء خلقه ثـم هـدى** » . والسـعى المجـد المخلص حتى يحقق الله النتائج المرجوة .

---

(٣٣) المرجع السابق ، ص ١٠٤ .

خلاصـــــة

وضعنا فى هذا الفصل تصوراتنا لزيادة الانتاجية وتحسينها ، فأوضحنا أولا أن من المهم أن تصمم الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية تبدأ بتحديد الاهداف وتنسق بين الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل سويا . وتوجه عنايتها للاهداف الوظيفية ، وحـــل المشكلات ، والاهـــداف الابتكارية ، والشـــخصية للعاملين . **وتحدد مناطق الفعالية أو مجالات النتائج — تبعا لمنهـــج الادارة بالاهداف . وتضع المعايير الملائمة لقياس المخرجات . ثم ترسم برنامج عمل متكاملا لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة المعايير الموضوعة . وتستخدم أسلوب المشاركة مع العاملين ، على المستويات الادارية المختلفة . ذلك الاسلوب الذى يتأثر بعدة عوامل هى قدرات الافراد ورغباتهم ، والتى تتأثر بدورها بمؤهلاتهم ووظائفهم والمعلومات والوقت المتاح للمشاركة . ويفيد التدريب فى صقل قدرات الافـــراد وتنمية مهاراتهم للمشاركة الناجحة .**

ثم ذكرنا أن هناك نواحى نزاع تثور بين الاطراف المعنية . وأن هذا أمر طبيعى ويمكن أن يكون صحيا لتحقيقه لبضع مزايا . وأوضحنا ان المشاركـــة الصريحة المفتوحة المباشرة تساعد على التغلب على هذا النزاع . وعرضنا لقنوات كثيرة للمشاركة هى الاجتماعات واللقاءات الدورية وقرارات الجماعة ومجالس الادارة واللجان وفرق العمل والمصفوفة التنظيمية ونظم الاقتراحات واستقصاء الآراء واجتماعات الادارة والنقابة ، وكذلك القنوات غير الرسمية للمشاركة .

واشرنا الى خبرة عديد من الشركات الناجحة فى تجاربها لزيادة الانتاجية . وذلك عن طريق برنامج عمل جيد التخطيط ومحكم التنفيذ ، قوامـــه المشاركة واشعار العاملين بالعضوية وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة والعلاقات الانسانية

الطيبة . واكدنا أن دراسة الافراد وسلوكهم الوظيفى والسلوك المطلوب للعمل والانتاجية ، أمر هام يقع عبؤه على المديرين والمشرفين ، والذين يمكن بالتدريب والخبرة والاهتمام أن ينجحوا فى مهمتهم ، فيجب أن يتقنوا فن المقابلة ويتعلموا مهارة الاتصال من انصات وفهم وتبادل للمعلومات .

واوضحنا أن برنامج تحسين الانتاجية قد يتطلب اجراء بعض التغييرات ، فهناك التغييرات التكنولوجية والتنظيمية والانسانية والوظيفية ، وهى متداخلة متفاعلة . وبينا انه لكى يكون التغيير ناجحا فيجب الحصول على أفكار جديدة بشأنه ، ومعلومات كافية عنه ، ومعرفة ومهارة ادارية ، ومرونة وقدرة على التغيير . وابرزنا اهمية المشاركة والتفويض فى اجراء التغيير الناجح . ثم ذكرنا أن الافراد قد يقاومون التغيير — مقاومة ظاهرة أو خفية — وذلك بسبب الخوف أو عدم الفهم أو نقص المعلومات أو ضعف الحوافز او زيادة العبء او تهديد المصالح . ولكن الادارة تستطيع أن تتغلب على هذه المشكلة باشراك الافراد فى عملية التغيير ، وامدادهم بالمعلومات اللازمة ، وفحص البدائل الملائمة لادخال التغيير ، والتدرج فى تطبيقه ، واختيار الوقت المناسب وتوفير الحوافز المجزية ، وتقديم التدريب المطلوب للافراد والمشرفين ، والتنبه لنواحى الشكاوى ، وقياس الاتجاهات .

ثم تناولنا قضية الانضباط فى سلوك العاملين الوظيفى . وقلنا ان هناك نوعين ، الانضباط الذاتى والمفروض ، وانهما يعززان بعضهما . فبينما يدفع الاول الاشخاص الناضجين للالتزام واتباع القواعد الموضوعة ، يساعد الثانى على ضبط السلوك فى المسار السليم وتنبيه المخالفين ورد المنحرفين . وشرحنا أنه يجب أن تتوفر فى قواعد الانضباط شروط هى المعرفة المسبقة بها .

وفورية التطبيق ، والعدالة والاتساق ، والموضوعية ، والمتابعة . مع ضرورة دراسة المشرف للبيانات المتوفرة عن حالات عدم الانضباط ، ومقابلة الاشخاص المخالفين وبحث الامر معهم ، ثم تطبيق العلاج أو العقاب المناسب .

واخيرا اكدنا أن الادارة الواعية هى التى تفحص كافة العوامل المحيطة بالانتاجية ، وتوفر الملائم منها وتعالج غير الملائم . وذكرنا عوامل انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، من تخلف اقتصادى وادارى وتعليمى واجتماعى . وأشرنا الى الحلول التى يقترحها البعض من اثابة المنتجين وعقاب المهملين ، والتخلص من البيروقراطية وتطبيق الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، وتبنى مؤشرات الانتاجية القياسية ، والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية ، ومعايشة الواقع الحديث بتحدياته ، والتطبيق الواعى لمبادىء الدين الحنيف .

واخيرا — وكذلك فى مبدأ الامر ومنتهاه — التوكل على الله والسعى الجاد المخلص والتأكد من ان النتائج بيد الله سبحانه وتعالى . « **أفرأيتم ما تحرثون . ءانتم تزرعونه أم نحن الزارعون** » .

« وآخــر دعواهم ان الحمد للــه رب العالمين »

الفصل السابع

حالات اداريـــة

أهداف دراسة الحالات

يتوقع منك فى هذا الفصل اكتساب القدرة على :

١ — تعريف المشكلات وتحديدها بدقة .

٢ — تحليل المعلومات التى تحتويها الحالات .

٣ — التفكير فى الحلول الممكنة للعلاج ومقارنتها ببعضها ومناقشتها مع الآخرين .

٤ — الوصول الى الطريقة الملائمة لتنفيذ الحل المختار ومتابعته .

٥ — الاستفادة من الاسس العلمية والمعلومات النظرية وتطويعها . لخدمة المشكلة .

واخيرا ٦ — النظر المتعمق للواقع الادارى والتفكير الابداعى لعلاج مشكلاته .

أهداف دراسة الحالات

يتوقع منك القيام بالمهام التاليه :

١ ــ قراءة الحالات بعناية والالمام بالمعلومات التى تتضمنها .

٢ ــ التفكير فى هذه المعلومات وربطها ببعضها واشتقاق نقاط منها للمناقشة .

٣ ــ الاستعداد لمناقشة الحالات مع زملائك ، وتحضير الحجج التى تستند اليها .

٤ ــ تبادل الافكار مع الزملاء واستدرار أكبر عدد ممكن منها .

٥ ــ التنبه للحلول المكنة وعرضها وبحث مزاياها وعيوبها وامكانية تطبيقها .

٦ ــ اختيار الحل المناسب للمشكلة المبحوثة وتحليل مبررات اختياره .

٧ ــ تحديد الاحتياطات الواجبة لتطبيق الحل الملائم والطرق الملائمة لمتابعته والمعايير الواجبة لتقويم فعاليته .

وجهـــات نظـــر

كان عبـــد العزيز رئيس التجهـــيز ، يحب عملـــه جدا ويحرص عـــلى اتقانه ، والوصول بجماعة العمل التي يرأسها الى النتائج المطلوبـــة حسب المعايير والمستويات الموضوعة ، مع الحفاظ على درجة عاليـــة مـــن رضـــا المرءوسين . ولم يكن يؤرقه سوى رئيسه المباشر ، المهنـــدس مازن مديـــر ادارة الانتاج . فقد كان أهم ما يميز مازن هـــو شدة تمســـكه برأيه وعـــدم مرونته واعتقاده ان الامر الذى يصدره هـــو الصواب ولابد مـــن تنفيـــذه بسرعة ودون اعتراض أو تعديل . وكان يـــرى أن القرار الذى يتخذه هـــو الاصح دائما . لذلك كان أشد ما يضايقه أن ينقده واحد من مرءوسيه ، أو حتى زملائه مديرى الادارات الاخرى . وكثيرا ما كانت تحدث مشادات بينـــه وبين المديرين الآخرين ، بســـبب تشبثه برأيه واصراره على تنفيـــذ ما يعتقد هـــو ـــ وليس غيره ـــ صحيحا .

وقـــد كان مازن يحمل بالاضافة الى شهادته الجامعية (بكالوريوس الهندسة) عددا من الدبلومات . كما حضر دورات تدريبية عـــديدة داخـــل الوطن وخارجه . وشهد كذلك بضعة مؤتمرات وندوات . وبالاضافة الى هذا فقـــد كان شخصا متفانيا فى عمله ، يهتم بمشـــكلات العمل ، ويضـــع لحلها الاولوية عن أى شىء آخـــر ، ويدرسها بجدية حتى يصـــل فيها الى القرارات الملائمة . كما كان يخصص كل وقته للعمل ، فكان أول من يحضر الى مكتبـــه وآخر من يغادره . وكانت النتائج تثبت فى أغلب الاحوال صـــحة قراراته . ولكن الشىء الوحيد الذى كان يضايق مرءوسيه ـــ رؤساء الاقســـام التى تتبع لادارة الانتاج ـــ هـــو أنه لا يأخذ بآرائهم ولا يرجـــع اليهـــم قبـــل اتخاذه

لقراراته أو وضعها فى صورتها النهائيـــة ، ولا حتى بعـــد ذلك . وانما كانت تجيئهم منـــه أوامر جاهزة للتنفيذ .

وحدث ان اصطدم عبد العزيز رئيس قسم التجهيز بمازن أكـــثر مـــن مرة . وكان الاخير ينهى مناقشـــاته بأن يصـــدر للاول أمرا بتنفيـــذ ما يقوله لـــه ولا يزيد . وقـــد كان ذلك يحز فى نفس عبد العزيز كثيرا ، وخاصـــة وانه كان من الرؤساء الاكفاء . وقـــد بدأ حياته فى هـــذه الشركة عاملا . ثم تدرج الى رئاسة القسم الذى يراسه الآن . وقـــد حصل خلال سنوات عمله بالشركة على عـــدة شهادات . وكان أهمها الدبلوم الفنى الذى ظفر به من بعثـــة لالمانيا ، وكان بعضها شهادات اتمام دورات تدريبية متخصصة ، بالاضـــافة الى دورات فى الادارة مثـــل برنامج أسس الادارة ، ودورة مهارات الاشراف ، وبرنامج نظم الحوافز ، وندوة الانتاجية . وكان عبد العزيز يحس بانتماء شديد للشركة ، كما كان معتزا بنفسه ، واثقا فى مهاراته وقـــدراته ، محبا لعمله ، فخورا بمستويات الاداء التى يحققها هـــو والعمال الذين يعملون بالقسم . وقد حصل على عدة شهادات تقديرية وحصـــل قسمه عـــلى نوط الكفاية الانتاجية . هـــذا الى جانب تمتعه باعجاب كل الرؤساء الذين عمـــل معهم وتقديرهم واحترامهم .

وكان عبد العزيز يحترم مازن كثـــيرا ويحب فيه تفانيـــه فى العمـــل . ولكنه كان يرى من جهة اخرى أن نقطة الضـــعف الرئيسية فيه هى اصراره الشديد على رأيه واهماله للعلاقات الانسانية مع العاملين . وكان يرى أيضا أن اسلوب الاوامر هـــو السبب الرئيسى فى اعراض العاملين بادارة الانتاج عن مازن وخوفهم منه وتجنبهم للاحتكاك به .

وكان عبد العزيز يريد أن يتفادى هذا الاسلوب فى معاملته هـو شخصيا مع مرءوسيه ، ويتبع أسلوبا مخالفا فى قيادتهـم . فكان ينظر اليهم على أنهم أصدقاء ، ويأخذ آراءهم فى بضعة أمور ، مثـل توزيع العمل فيما بينهم ، ومواعيد الانتهاء من الاعمال المكلفين بهـا ، واحتياجات القسم من المـواد والمعدات ، والمشكلات المتوقعة فى العمل .. وهكذا . وكان العمال فى قسم التجهيز فعلا يحبون عبد العزيز ، وكانوا يقولون له انهم على استعداد لان يبذلوا مجهودا مضاعفا وينفذوا ما يطلبه هـو — وليس مدير الانتـاج منهم . كما أسر لـه بعضهم أكثر من مرة أنه لولا وجوده هـو رئيسا للقسـم ، لتركوا العمل بالشركة .

وحدث مرة أن كان هنـاك ضغط فى العمل ، استلزم أن يقوم العمال بقسم التجهيز بمجموعة من الاعبـاء الاضافية . وقـد رأى عبد العزيـز أن يصرف لهم مكافأة نظـير القيام بهذه الاعباء ، والتى استنفدت منهم أياما وساعات طويلة . فقـد كان بعض العمال يضطرون للبقاء بالورشة أثنـاء فترات الراحة ، ويتأخرون عن مواعيد الانصراف ، ويعودون للعمل سـاعات اضافية . ولكن عبد العزيز كان خائفا — من جهـة أخرى — من عدم موافقة مازن على صرف المكافأة للعمال . فكتب مذكرة ورفعها لرئيس قطاع الشئون الإدارية ، بدلا من تقديمها لمـازن رئيسـه المباشر . وعنـدما سأل رئيس قطاع الشئون الادارية عن سبب عـدم تقـديم المذكرة لمازن ، صـارحه عبد العزيز بأن احتمال التفاهم مع مازن صعب جدا ، وانـه يرى ضرورة صرف المكافأة لهؤلاء العمال ..

وعندما علم مازن بذلك ، ثار ثورة شديدة واستدعى عبد العزيز لمكتبه ، وسأله سؤالين محددين ، أولهما : لمـاذا لـم يقـدم المذكـرة لـه هـو

مباشرة ؟ وثانيهما لمــاذا يريد أن يصرف مكافأة للعمال ؟ وقد أجاب عبد العزيز عن السؤال الاول بأنه كان يخشى عــدم موافقته . وعــن السؤال الثانى بأن العمال بذلوا مجهودا كبــيرا يستحقون عليه هــذه المكافأة . ولكــن مازن قال لعبد العزيز انه مخطىء فى الاجابتين معا . وان الاجابة الصحيحة عن السؤال الاول هى أنــه ليس هنــاك عذر لإن يتقدم مرءوس بطلب ما لغير رئيســه المباشر ، الا عندما يرفض رئيسه هــذا الطلب ، أو عنــدما يريد أن يشكو رئيسه أو يتظلم منه . وأما بشأن المكافأة فلا داعى لها حيث أن العمال لــم يقوموا بأداء عمل غير عادى ، وانما هــو واجبهم الذى من أجله يتقاضون أجورهم . كل ما هنالك أنهم بذلوا مجهودا أكبر ، وهــذا متوقــع منهــم ويشكرون عليه . ولا داعى لاعطائهم مالا مقابله ، والا فانهم سينتظرون فى كل مرة مزيدا من المكافآت . والخوف أن يطالبوا بعــد ذلك بمكافآت دون اى عمل يذكر . ثــم أكد مازن فى لهجة انذار أنــه يأمل الا تحــدث مثل هــذه الامور مرة أخرى . وأنه يتوقع من عبد العزيز أن يمتثل لمــا يمليه عليه من أوامــر ولا يناقشه فى أى منهــا .

اسـئلة

١ ــ ما هى المشـكلة بالضبط ؟

٢ ــ ما رايك فى شخصية مازن ؟ بماذا تفسر سلوكه هذا .

٣ ــ ماذا كنت تفعل ، بديلا لما فعله عبد العزيز ، فى مسألة المكافاء الاضافية ؟

٤ ــ ما هى الآثار التى تتوقع أن تحدث الآن على علاقة كل من :

ــ مازن وعبد العزيز .

ــ عبد العزيز وعمال قسم التجهيز .

ــ مازن ورئيس قطاع الشئون الادارية .

ــ الرؤساء والمرءوسين فى الشركة عموما .

٥ ــ كيف يمكن علاج الوضع الآن ؟

اصرار

كان محروس ، رئيس عنبر الكبس بشركة حليج الاقطان ، حائـرا فى علاج مشـكلة الغياب عند أحد مرءوسيه . وكان هذا المرءوس — ويـدعى ثروت ، قد أمضى فى العمل بهذا العنبر ما يقرب مـن ثمانى سنوات . وكانت مستويات ادائه مناسبة طوال هـذه السنوات . ولكنه كان كثير الغيـاب وكان دائما يسوق أسبابا مقنعة لغيابه . فمرة يتعلل بالمـرض ، وأخـرى بظروف عائلية ، ومرة بأنه ذهب بابنـه الى الطبيب ، وأخرى بأنـه كان يؤدى شهادة أمام المحكمة . وقد اتصل محروس بالرئيس السابق للعنـبر فأخبره الاخير انـه لم يفلح أبدا فى علاج ثروت ، وانـه كان دائما يغيب رغم الانذارات والتوجيهات والنصائح . ومرة وقـع عليه الرئيس السابق جزاء . فتظلم ثروت أمام الادارة وقـدم أسبابا مقنعة لغيابه ، وايدته اللجنة النقابية . فقررت الادارة رفع الجزاء عنـه .

وفكر محروس فى أن ينقل ثروت من هـذا العنبر الى قسم آخر ، وبدأ يتصل بالاقسـام الاخرى ليبحث امكانية النقل . وعنـدما علـم ثروت بذلك انتظم فى عمله . ومر حوالى شهر لم يغب ولم يتأخـر فى أى يوم من الايام . فقرر محروس الرجوع عن أمر النقل . فلما علم ثروت بذلك ، بدأ يغيب كما كان يفعل من قبل تماما .

ماذا عسى محروس أن يفعل الآن ؟

١

المنصورى والجرجاوى

انذفع هانى المنصورى الموظف بادارة المعلومات ثائرا غضبان الى مكتب عبدالله الجرجاوى مدير الادارة . وأعلن رفضه للتغيير الجديد الذى أحدثه الجرجاوى فى توزيع الاختصاصات بين أفراد ادارة المعلومات . ثم انفجر سائلا عن سبب هذا التغيير ، وعما اذا كان لمرور الجرجاوى بمكاتب الموظفين فى الفترة الاخيرة علاقة بالتغيير الجديد ، وهل كان هو المقصود شخصيا بهذا التغيير .

وكانت طبيعة عمل هانى المنصورى بادارة المعلومات تقتضى الاحتكاك والاتصال المستمر ببقية موظفى الادارة والادارات الاخرى . حيث يستقبل منهم معلومات ويرسل لهم معلومات ، ويتلقى منهم استفسارات ويرسل اليهم قوائم وكشوفا تجيب عن أسئلتهم .. وهكذا .

وقد اكتسب المنصورى خبرة عملية جيدة فى أعمال المعلومات وكان يؤديها باتقان كبير . غير أنه كان معظم الوقت ثائر الاعصاب مقطب الجبين حاد المزاج . وكان يسيطر عليه شعور بأن المتعاملين معه يريدونه أن ينصاع لاوامرهم ولا يتأخر فى تنفيذها ، وأنهم يريدون التقليل من شأنه أو من أهمية العمل الذى يؤديه . وكان ذلك يجعله يبادر بالدفاع عن نفسه باتخاذ موقف هجومى تجاه زملائه الموظفين . وكثيرا ما كان الامر يتطور الى مشادة حامية بينه وبينهم ، فيترك المنصورى مكتبه ويتوقف عن العمل ويقول لمن أمامه : لن أفعل شيئا مما تريده ، اشكنى للمدير ، أنا لست موظفا عندك .

وقد انقسم زملاؤه الموظفون فى تعاملهم معه الى ثلاثة اقسام : فريق منهم يتجنب ثورته بقدر الامكان ، ويلجأ الى الصمت ويقـابل كلامه وسخطه وتذمره بابتسامة باهتة حتى ينتهى من معاملته . وفريق آخر يرد عليه سخطه ويكيل له الاتهامات ويرميـه بالتقصـير فى اداء واجبه ، الامـر الذى كان يؤدى الى توتر كبير بينهم وبين المنصورى ، اما الفريق الثالث فكان لا يثـ ـر نقاشا معه ، بـل كان يذهب الى المدير ويعرض عليه ما يحدث ويشرح لـه مساوىء التعامل مع المنصورى .

ولم تكن هـذه الشكاوى تتوقف أبدا . الامر الذى أثـار أعصـاب الجرجاوى ، مدير ادارة المعلومات . فقرر أن يتفقـد الوضع بنفسه . وبدأ يمر على مكتب المنصورى بين فترة واخرى ويرى بنفسه كيف كان المنصورى يعامل زملاءه . غـير أن المنصورى كان يتحول فى حضور المدير الى شخص رقيق ، يعامل كل من يحتـك بـه بأدب جم وتفاهم كبير ، الامر الذى أوقع الجرجاوى فى حيرة .

واستمرت الشكاوى من المنصورى ، واخذت فى الزيادة . كما لجأ بعض الموظفين الى المدير وطلبوا منه أن يضع حلا عاجلا للمشكلة ، والا امتنعوا كليـة عن التعامل مـع المنصورى ، الامر الذى يؤدى قطعا الى تعطيـل العمل . وحاول المدير تهدئة الموظفين ووعدهم ببحث الحالة ، وطلب منهـم فى نفس الوقت أن يعذروا المنصورى ويتذرعوا بالصبر فى معاملته ؛ لانه ربما كان يعانى من بعض المشكلات التى تجعله ثائرا معظم الوقت .

وقرر الجرجاوى أن يواجه هذه المشكلة بأن يعيد توزيع العـمـل فى ادارته ، بحيث يسند للمنصورى العمل الذى يتطلب أقل درجة من الاحتكاك

مع بقية الموظفين . وجمع المدير موظفى الادارة بما فيهم المنصورى . وقال لهم أن هذا الاجتماع يهدف الى مناقشة مشكلات العمل والبحث عن الحلول الملائمة لها . ولم يتحدث أحد من الموظفين لانهم توقعوا أن يثير المدير مشكلة المنصورى ، نظرا لكثرة الشكاوى المقدمة بشأنه . ولكن المدير لم يثر هذه النقطة . وبدأ يوزع على الموظفين خطابات معدة من قبل . وتسلم كل موظف مظروفا مكتوبا عليه اسمه وعمله الجديد . وفى داخل المظروف شرح مفصل لتعديل الاختصاصات ، وبيان بواجبات الوظيفة الجديدة لكل منهم . وقال الجرجاوى أنه رأى أن من المناسب اجراء تعديل فى توزيع الاختصاصات ، وان كل موظف سيجد داخل المظروف الاجابة عن أية أسئلة قد تعن له . ثم أنهى الاجتماع بسرعة بعد أن تمنى لهم التوفيق .

ثم حدث ما حدث فى اليوم التالى من اعتراض المنصورى على التوزيع الجديد للاختصاصات ، ورفضه له وسؤاله عن الاسباب التى دفعت المدير لاجراء هذا التعديل .

اســـــئلة

١ ــ ما رأيك فى الطريقـــة التى اتبعهـــا عبدالله الجرجاوى ، مديـــر ادارة المعلومات فى عـــلاج المشكلة ؟

٢ ــ هل كانت هنـــاك طريقة أخرى لعلاج ما حدث ، خلاف طريقة اعـــادة توزيـــع العمل ؟

٣ ــ هل كان يمكن تفادى الوضع قبل استفحاله فى ادارة المعلومات ؟

٤ ــ كيف يمكن للجرجاوى أن يدير المقابلة التى جـــاء فيها المنصورى ثائرا يعترض على التعديل الجديد .

القناعة كنز

كان عباس أحد العمال المهرة فى قسم الخراطة بادارة الانتاج فى احدى الشركات . وكان ذا خبرة طويلة فى الاعمال التى يؤديها . مما جعله موضع احترام رؤسائه وزملائه . وكان زملاؤه يرجعون اليه فى الاعمال الصعبة ويطلبون منه العون . كما كان رئيسه المباشر يعهد اليه بتدريب العمال الجدد ، ويخبره بأنه يثق فى خبرته واتقانه للعمل ، لذلك يريد أن ينقل هذه الخصائص الى الافراد الذين يتم تعيينهم بالقسم ، وخاصة صغار السن الذين يدخلون الحياة العملية أول مرة .

وبمرور الوقت بدأ عباس يحس بالاهمية . وما لبث هذا الاحساس أن تحول الى اعتقاد بأن الادارة لن تستطيع الاستغناء عنه . ودفعه ذلك الى المطالبة بمزايا متعددة . منها مثلا انه بدأ يشكو من الآلة التى يعمل عليها ويطلب آلة اخرى وادوات جديدة . وكان يقول لرئيسه المباشر ان التطور يقتضى تجديد الآلات ، وذلك حتى تزيد الانتاجية وترتفع الروح المعنوية للعاملين على هذه الآلات . وكان أيضا يطلب اجازات . ويلح فى طلب الحوافز والمكافآت الاضافية . وكان يلمح لرئيسه المباشر — ويصرح لزملائه العمال — أنه يستحق معاملة خاصة ، نظرا لمهارته وخبرته وانتاجيته التى ترتفع كثيرا عن انتاجية الآخرين . كما كان يزعم ان شركات أخرى تطلبه للعمل بها وانه يستطيع ان يلتحق بأى شركة منها .

وكانت الادارة تلبى رغباته ، اعتقادا منها بأن فى ذلك تشجيعا له وتقديرا لخدماته وتحفيزا على بذل المزيد منها . غير ان عباس ظل يبالغ فى مطالبه ، وخصوصا ما تعلق منها بالمكافآت المادية . وعندما كان

رئيسه يرفض أحد هذه المطالب يبدى له عباس مبررات الحاجة الملحة للمال . مثل كبر حجم العائلة ، وحاجات الاولاد التى تتزايد مع كبر أعمارهم ، والمصاريف التى يستلزمها تعليمهم .

ثم تقدم عباس بطلب لنقله الى فرع آخر للشركة والذى يوجد باحدى المناطق النائية ، وتتوفر به بضع حوافز ومزايا مادية لا توجد بالمركز الرئيسى الذى يعمل به . وحاول رئيسه أن يثنيه عن عزمه ويقنعه بالعدول عن طلبه ، واوضح له انه يحصل على ما يريد من مكافآت وغيرها من الاشكال المادية للحوافز ، بالاضافة الى التقدير المعنوى الذى يحمل له رؤساؤه وزملاؤه . كما ذكر له أن طريقته فى طلب مزيد من المال طريقة خاطئة . وانه يجب أن يقتنع قليلا بما يحصل عليه . ولكن عباس اخبره أن هناك سلعا كثيرة يجب أن يحصل عليها ويتمتع باستخدامها ، وأن هناك مطالب أسرية كثيرة لزوجه وأولاده يجب أن يستوفيها . وأصر على طلب النقل . فلم تجد الادارة بدأ من الموافقة . ولكنها اجلت نقله حتى تجد شخصا آخر يحل محله ويكون فى مستوى كفاءته .

وبعد فترة من نقل عباس الى الفرع الآخر ، قررت الادارة تصفية ذلك الفرع — بسبب انكماش الاعمال وتضاؤل فرص الربح وارتفاع التكاليف . فعاد عباس مسرعا يطلب اعادته لوظيفته السابقة . ولكن الادارة كانت قد عينت شخصا آخر فى هذه الوظيفة . وكان ذا كفاءة ممتازة . وكان زملاؤه فى نفس الورشة أو من يحتكون به من الاقسام الاخرى راضين عنه ، معجبين بكفاءته وقدرته الفائقة على التعاون . كما كان رؤساؤه أيضا يشعرون بارتياح فى التعامل معه . هذا بالاضافة الى انه لم يكن كثير المطالب كسابقه .

لذلك عرضت الادارة على عباس وظيفة اخرى ، لا تخلو من ميزات مادية . وان كانت لا تتضمن الميزات السابقة التى كان يحصل عليها . فرفض وواصل طلبه بالعودة الى وظيفته الاصلية · وكان يعتقد أنه قدم خدمات كثيرة للشركة ، وأن من حقه أن تحترم رغبته ويجاب الى طلبه .

اسئلة

١ — ما رايك فى عباس ؟

٢ — ما هو تقويمك لموقف الادارة تجاهه ؟

٣ — هل كان يمكن للادارة أن تحد من مطالبه من قبل ، وكيف ؟

٤ — هل تعتقد أن من الاصوب :

(أ) اعادة عباس الى وظيفته الاصلية ، وفى هذه الحال كيف يكون التصرف مع العامل الجديد الكفؤ ؟

(ب) رفض طلب عباس ، وهنا كيف يمكن أن تقنعه الادارة بقبول الوظيفة الاخرى ، وما مدى تأثير ذلك على روحه المعنوية ؟

(جـ) ترك عباس للشركة ، اذا لم يمكن اقناعه . وما هى الآثار المترتبة على ذلك ؟

المنافس الجـــديد

كان سالم الفرشوطى رئيس القسم المالى يشـــكو دائما من قلـــة عدد الموظفين فى قسمه . وكثيرا ما كان يعزو ضعف انتاجية القسم الى عـــدم وجود الموظفين المؤهلين تأهيلا مناسبا والمدربين تدريبا كافيا للقيام بأعباء العمل التى كانت تتزايـــد وتتنوع باستمرار .

وقـــد حلت الادارة مشكلة الفرشوطى بأن عنيت فى قسمه ثلاثـــة موظفين جـــدد ، اختارتهم بدقة وعناية من بين عدد كبير من المرشحين . وكان سعيد مخيمر أحد هؤلاء الموظفين . وكان شابا طموحا ، تخرج حديثا فى كلية التجارة . ولم تمض على تعيينه شهور قليلة حتى أثبت كفاءة عالية واخلاصا فى العمل ، واطاعة لاوامر رئيسه ، واستعدادا حاضرا لاداء مزيد من العمل . كما كان لاقتراحاته أثر كبير فى رفع انتاجية القسم .

وبدا الفرشوطى فخورا بالمرؤوس الجديد . وكان يشيد بمجهوداتـــه وانجازاته . وكان فى نفس الوقت يرجع هذا النجاح لنفسه ويقول أن السبب فى هذا هو يقظته المستمرة ، وعنايته باختيار وتدريب المرؤوسين ، ودقتـــه فى اعطاء التوجيهات المناسبة فى الوقت المناسب .

وظل الفرشوطى راضيا عن القسم ، وعن النتائج التى يحققها ، فخورا بسعيد وتقدمه السريع فى العمل . الا أن هذا الشعور بالرضا والفخر لم يلبث أن تحول الى نوع من الخوف من منافسة سعيد . فلم يمض عامان على تعيين سعيد حتى بدأ الفرشوطى يضيق به . وبدأ يلمح بذلك فى أحاديثه مـــع مدير الادارة . فكان يقول مثلا ان الموظفين الجدد يبدأون أعمالهم بحماس كبير ، ثم تفتر هممهم بمرور الوقت ، وتقل كفاءتهم وتضعف انتاجيتهم . فاذا سأله

المدير ان كان يقصد شخصا معينا ، لم يتردد فى القول ان سعيد لم يعد كما كان ، وانه لا ينفذ التعليمات على الوجه المطلوب . غير أن مدير الادارة كان يعرف أن سعيدا مازال مخلصا فىعمله متقدما فيه غيورا عليه .

وحصل سعيد على زيادة فى مرتبه . وأصبح يتمتع بحب الذين يعملون معه واعجابهم به . وزاد ذلك من توتر الفرشوطى ، وظن أن الادارة ستختار سعيدا ليحل محله فى رئاسة القسم المالى . وتملكه هذا الشعور فبدأ يشكو من سعيد ، ويدعى أنه لا يطيع أوامره . ثم بدأ يوعز لبقية الموظفين بالقسم — وكان معظمهم لا يحملون مؤهلات عالية — بأن سعيدا يترفع عليهم وانه كثيرا ما يصرح بأنه أعلى ثقافة منهم وأكثر خبرة ودراية وأنهم لا يستطيعون ان يصلوا الى مستواه الفكرى والعملى .

ونجح الفرشوطى فى اثارة حفيظة الموظفين ضد سعيد ، فانخفض تعاونهم بدرجة ملحوظة ، وانعكس ذلك على انتاجيتهم وانتاجية القسم . وتصادف أن حدث ذلك قرب نهاية السنة المالية ، حيث يزيد حجم العمل ويتطلب الامر تعاونا كبيرا بين الموظفين .

ونما ذلك الى علم مدير الادارة ، وانزعج لما يحدث فى القسم المالى . فاستدعى الفرشوطى الى مكتبه وسأله عما جرى . فأجاب الفرشوطى بأن سعيدا هو السبب فى كل ما حدث . وأن بقية الموظفين يكرهونه ولا ينسجمون معه . ثم اقترح نقل سعيد الى قسم آخر . ولما سأله المدير عن سبب هذا التحول المفاجىء من الرضا التام عن سعيد الى النقد الشديد له وطلب نقله ، أجاب الفرشوطى بأنه كان مخطئا فى الحكم على سعيد فى بادىء الامر . وانه ظن أنه يستطيع أن يجعل منه موظفا ممتازا ، ولكن

عنـــاد سـعيد وعـــدم اطاعته للاوامـــر ومخالفته للتوجيهات وتعاليه عـــلى زملائه ومحاولته الظهور على حساب الآخرين ، كل ذلك جعله يغير رأيه ويطلب نقـــله .

أســـــئلة

١ ـــ ما رأيك فى شخصية سالم الفرشوطى ؟

٢ ـــ كيف تتصرف لو كنت مكان الفرشوطى ؟

٣ ـــ كيف تعالج الامـــر لو كنت مدير الادارة ؟

٤ ـــ ماذا تقترح على سعيد أن يفعل ازاء ما حدث ؟

٥ ـــ كيف تقنع الفرشوطى أن يغير أسلوبه القيادى ؟

٦ ـــ كيف تعيد للقسم المالى ما كان عليـــه من تعاون وانسجام بـــين العاملين به ؟

مركز الاتصالات

طلب كمال مدير الشئون الادارية من عبد العـال مدير الافـراد أن يجد حـلا لمشـكلة معدل دوران العمل فى مـركز الاتصالات الادارية ، حيث زاد هذا المعـدل فى السنوات الثلاث الماضية زيادة كبيرة .

كان مركز الاتصالات الادارية أحـد أقسام ادارة الشئون الادارية ، وكان يختص بالبريد الصادر والوارد على مستوى المؤسسة كلها . اذ ترسل له كل الادارات البريـد الصادر فيخرج منه . ويرد اليه كل البريد الوارد فيقوم بتوزيعه على الادارات المختصة والاقسام والاشخاص .

وكان عبد المطلب رئيس المركز ــ والذى يرأسه منذ أربع سـنوات ــ قد تنبأ بمشكلة ارتفاع دوران العمل فى المركز ، وأخبر مدير الشئون الادارية بذلك ، ولكن الاخير لم يبـد اهتماما بالموضوع . حتى مرت السنوات والمشكلة تتفاقـم ، وموظفو مركز الاتصالات يتركون العمل ، أمـا لادارات أخـرى داخـل المؤسسة أو الى أعمال أخـرى خارج المؤسسة . وأصبح مديرو الادارات ورؤساء الاقسام وبقية العاملين يشكون من انخفاض انتاجية مركـز الاتصالات واهمال موظفيه . ويشكو رئيس المركز من عـدم قدرته على حفز الموظفين للعمل . ويشكو الموظفون بالمركز من كثرة العمل وسوء الظروف واللؤم المستمر الذى يلقيـه عليهم بقية الموظفين ــ حتى زملائهم الذين كانوا يعملون معهم وتركوهم الى ادارات أخـرى انضموا للناقدين .

وقـد طلب مدير الافـراد مقابلة عبد المطلب رئيس مركز الاتصالات . ودارت بينهما مناقشة متعمقة وضع فيها عبد المطلب النقاط على الحـروف . فأخبر مدير الافراد أن مظاهر المشـكلة تتبلور فى :

(أ) انخفاض انتاجية موظفى مركز الاتصالات .

(ب) ضعف الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين .

(جـ) تراكم المعاملات ، وتعرض بعض الاوراق للتلف والضياع .

(د) الشكاوى المتزايدة من جمهور المتعاملين مع المركز ، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها .

(هـ) عـــدم مبالاة الموظفين فى المركز وتحينهم للفرصة التى يتركون فيهـــا العمل بالمركز . لدرجة أن المركز أصبح معروفا بين الموظفين الآن باسم « محطة الانتظار » التى يلتحق بها الموظفون حتى يجدوا عملا آخـــر .

ثم أوضح عبد المطلب أن أسباب المشكلة كثيرة ومتداخلة ، وينحصر أهم هذه الاسباب فيما يلى :

١ ـــ ان العمل فى مركز الاتصالات نمطى روتينى ، ومعظم اجراءاته وخطواته تسير على وتيرة واحدة ، الامـــر الذى يصيب الموظفين بالملل ويفقدهم الرغبة فى العمل .

٢ ـــ يتطلب العمل فى المركز الاحتكاك المستمر بالجمهور . وهذا أمـــر يتطلب مهارة خاصة للتعامل مع المستويات المختلفة من الناس الذين يجيئـــون للمركز .

٢ ـــ النظرة التى ينظرها المديرون والرؤساء والموظفون لمركز الاتصالات . فهو ليس الا « أرشيف » ، يعتبرونه غير مهم اذا قورن بالاقسام والادارات الاخـــرى .

٤ — ويعزز هذه النظرة أن المؤهلات الدراسية ، وكذلك الخبرة العمليـة ، للموظفين فى مركز الاتصالات منخفضة اذا قورنت بالموظفين فى الادارات الاخـرى .

٥ — الاعتقـاد السائد عند المديرين والرؤساء بأن عمل الوارد والصـادر يمكن لاى شخص أن يؤديه — ولو كان بـدون مؤهلات . وبالتـالى لا يعطون موظفى المركز الاهتمام والاحترام الواجبين .

٦ — ان ظروف العمل بالمركز صعبة ، من حيث :

(أ) ضيق المكان ، وتكدس الدواليب والارفف وما فيها من أوراق وملفات، فى حجرة ضيقة .

(ب) سـوء التهوية .

(جـ) سوء تصميم المكان ، وتقادم الاثاث .

٧ — عـدم وجود حوافز لموظفى المركز ، رغم أن ضغط العمل شـديد فى معظم أوقات السنة . وكثيرا ما يقارن موظفو المركز انفسهم بالموظفين الآخرين الذين يتوافر لديهم وقت فراغ كبير أثناء ساعات العمل .

٨ — نقص الاجهزة الحديثة للحفظ وتداول الخطابات ، وسوء صيانة الموجود منها . وقد تقدم رئيس المركز بطلبات متكررة لتزويد المركز ببعض هذه الاجهزة — لكى يسهل العمل ويختصر الوقت المطلوب لانجازه .

٩ — تقادم الطرق والاساليب المتبعة فى العمل ، اذ أصبحت لا تناسب حجم العمل المتزايـد . وقد لجأت المؤسسة لاحـد المكاتـب الاستشارية

لدراسة طرق العمل بمركز الاتصالات . واقتراح المكتب مجموعة من الطرق الحديثة ، ولكن المؤسسة لم تنفذها .

وقد اتفق مدير الشئون الادارية مع رئيس مركز الاتصالات بشأن هذه النقاط . ولكنه أضاف أن موارد المؤسسة الحالية لا تسمح باجراء تغيير جذرى فى مركز الاتصالات ــ مثل تغيير أساليب العمل أو شراء آلات ومعدات حديثة . وكان يرى أن الحل يجب أن يكون جزئيا وعلى مراحل ، ويعتقد أن أهم خطوة الآن هى تقديم حوافز لموظفى المركز . وقد طلب فعلا من كل من مدير الافراد ورئيس مركز الاتصالات اقتراح نوع هذه الحوافز وطريقة تنفيذها .

مزيـــد من الحوافـــز ... *

كان الاستاذ عبد اللطيف ، مدير عام المؤسسة الوطنية الكبرى للاعمال الهندسية ، يفكر فى تعديل نظام الحوافز الذى تطبقه المؤسسة ، وخاصة بعـــد اجراء التوسعات الجديدة والتعاقد على عدد من المشروعات الجديدة وتعيين أعـــداد جديدة من المهندسين والفنيين والموظفين والعمال .

وقد كان نظام الحوافـــز يعتمد على الجانب المادى ، اذ ينص على تقديم مكافأة مالية قدرهـــا راتب شهرين للافراد الذين يحصلون على تقدير سنوى ممتاز ، وراتب شهر واحد للحاصلين على تقدير جيد جدا ، ونصف شهر للذين يحصلون على تقدير جيد . أما الذين يحصلون على تقدير متوسط فـــلا يتقاضون أية مكافآت . ولم تكن فى النظام عقوبة أو اجراء محـــدد لاولئك الذين يحصلون على تقدير دون المتوسط . وكان الامر متروكا للرئيس المباشر يعالجه حسب الحالة ، وكانت الممارسات المتفق عليها أن يقوم الرئيس المباشر بتحـــــذير المرؤوس اذا حصل على تقدير ضعيف ، وانذاره اذا تكرر حصـــوله عـــلى نفس التقدير . ولم يحدث فى السنوات الخمس الاخيرة ســـوى حالة واحدة فقط حصل فيها أحـــد المهندسين على تقدير ضعيف لسنتين متتاليتين ، ولـــم يتجاوب مع تحذيرات رئيسه المباشر ، فقررت الادارة نقـــله لوظيفة أخرى ، ولكنه لم يستمر فيها وترك المؤسسة .

وقد عقد المدير العام اجتماعا دعـــا اليه مدير شئون الافـــراد والمدير المـــالى ومدير المشروعات ومدير التخطيط والمتابعة ومدير العلاقات العامة ،

* هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقيبة تدريبية عن الحوافز ، من انتاج المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٥ .

لبحث تطوير نظـام الحوافـز . وكان هناك عـدد من الاتجاهات . اذ رأى مدير العلاقات العامة أن تتوسع المؤسسة فى اعطاء الحوافز المالية ، فتكـون بواقع راتب شهرين للمتازين ، وشهر ونصف للحاصلين على جيد جدا ، وشهر لمـن يكون تقديرهم جيدا ، أما الحاصلون على متوسط فيمنحون راتب نصف شهر لتشجيعهم على تحسين أدائهم بعد ذلك .

أما المدير المالى فقـد كان يختلف مع هذا ، ويرى قصر تقديم الحوافـز المادية على المتازين فقط ، وذلك حتى يحسوا بتميزهم ويحافظوا عليه ، وحتى يكون فى ذلك حفز للآخرين على تحقيق مستويات أعلى للانجاز .

وكان مدير المشروعات يعتقد أن النظام الحـالى لا بأس به ، وأنـه يحقق الغرض منـه ، شريطة أن يعـاد النظر فى أسلوب تقويم الأداء ، بحيث يكون اكثر موضوعية . واقتراح أن تكون هناك قوائم مختلفة لفئات العاملين . فتصمم استمارة تقويم أداء للمهندسين ، وأخرى للاداريين ، وثالثة للرؤساء ورابعة للعمال ... وذلك لاختلاف طبيعة وظائف هذه الفئات ، فيكون التقويم معبرا فعلا عن أدائهم .

أما مدير التخطيط والمتابعة — ويؤيده مدير العلاقات العامة — فقـد اقترح أن يكون هناك تنويع فى نظام الحوافز بحيث يشمل أكثر من الحوافز المادية مثل خطابات الشكر التى اقترح ان توزع على ذوى الأداء الجيـد ، واقامـة حفلات سنوية أو نصف سنوية توزع فيها ميداليات وأوسمة . كما اقـترح أن تخصص تذاكر سفر مجانية لرحلات خارجية لمجموعة من الموظفين تختار على أساس تقديرهم وتوصية رؤسائهم . هذا بالاضافة الى ارسال عـدد محدود (٣ — ٥) من المهندسين والمحللين الماليين للخارج فى دورات تدريبية خلال العطلة الصيفية .

ثم تكلم مدير شـــئون الافراد فأكــد أنه يجب أولا تحديد الهدف من نظام الحوافــز ، وهو دفـــع الافراد الى الأداء المتميز ، ونشر المنافسة البنـــاءة بينهم ، وتنمية شعورهم بضرورة نجاح أعمال المؤسسة والوصول بها الى الأهداف التى تطلبها ، ثـم أكــد أنه يجب استعراض نتائج نظام الحوافز الحـــالى ومـــدى المساهمة التى قام بها فى تحفيز الافراد . وأشار أنه لم يحقق الغرض منـــه ، فقــد كــان هناك تناقض فى عـــدد المستفيدين من الحوافز — من فئة الحاصلين على تقدير ممتاز — وذلك فى السنوات الثلاث الاخـــيرة ، فمثلا انخفض المهندسون من ٢٤ الى ٢٠ ثم ١٤ على التـــوالى . وكذلك الحال بالنسبة للحاصلين على تقدير جيد جدا من المهندسين . فقد كانوا فى نفس الفترة خمسين ، ثم ٣٥ ثم هبطوا الى ٢٩ ، بينمـــا ارتفع عـــدد الحاصلين على جيد ومقبول ولم تحدث حالات « ضعيف » الا بنسبة ضئيلة . وأكـــد مدير الافراد ضرورة البحث عن أسباب انخفاض الممتازين .

وهنا تدخل مدير المشروعات فشرح أن نظام تقويم الأداء هو الســـبب الرئيسى ، فأضاف مديـــر الافراد : أو قد يكون الرؤساء المباشرين ، مثل عدم المامهم بالتقويم أو عدم اهتمامهم أو تدخل عوامل شخصية . كما قد يكون عدم ملاءمة المعايير الموضوعية للاداء .

واشار المدير المـــالى الى ان تحديد المعايير هو الاهم ، اذ يجب أن توضع معـــدلات للاداء واضحة محددة مفهومة من جانب العاملين — يتم تقويم الأداء على أساسها ، حتى تتوفر الدرجة المطلوبة من الموضوعية ، ثم ذكر أن هناك عـــددا من المؤسسات المشابهة يحقق أفرادها معدلات أداء أعلى من تلك التى يصل اليها أفراد هذه المؤسسة ، رغم أن المؤسسات الاخرى تقدم حوافز مالية

اقـــل . . . فهى مثلا لا تقدم شيئا للحاصلين على تقدير جيـــد . وتقصر مكافآتها المالیـــة على الممتازين وأصحاب تقديرات « جيد جـــدا » .

وفى نفس الوقت الذى كان المديرون مجتمعين فيه ، كان هناك عـــدد من الأفـــراد يتحدثون فيما بينهم عن الحوافز التى تقدمها المؤسسة لهم . وكـــان جانب من الحوار الذى دار بينهم كما يلى :

— انا اعتقـــد أن المؤسسة يجب ان تزيد الحوافـــز التى تقدمها لنـــــا ، فترفع مقدارها وتوسع رقعـــة المستفيدين منها . . . هـــذه ضرورة الآن بسبب ارتفاع نفقات المعيشة .

— وانا اتفق معك . . . ولكن يجب ان يكون هذا مصحوبا بزيادة فى الانتاجية .

— انت معنا أم مع الادارة . . . ! ! قبل ان تتكلم عن الانتاجية ، يجب أن توجه عناية رؤسائنا المباشرين لحسن التعامل معنا . خذ رئيس القسم الـــذى اعمل فيه مثلا . . انه يتجاهل انجازاتنا . . ولا يكاد يحس بمشكلاتنا . . لا يهتم بشىء . . انه حاضر كالغائب .

— انا شخصيا رئيسى المباشر يعاملنى بكل احـــترام ، يقدر عملى ، يوجهنى . . يفهم ظروفى . . يكافئنى بالكلمة الحلوة والارشاد المناسب . .

— الكلمة الحلوة !! هذا شىء لا اسمعه من رئيسى أبدا ، انه دائمـــا يبحث عن شىء ليلومنى عليه . . كأن كل مشاكل العالم أنا السبب فيها . .

— اعتقـــد أن بعض المديرين يفهمون ان الادارة توبيخ وصوت عـــال فقط . . بينما هى أبعـــد من ذلك بكثير .

— ان رئيسى يعتقد ــ على ما أظـــن — انه يجب ان يضع الموظف باستمرار

فى موقف دفاعى .. حتى يقدم أحسن ما عنده .. هكذا يفهـم رئيسى الادارة ..

— وهذا خطأ .. فالله سبحانه وتعالى يقول « ولا تبخسوا الناس أشياءهم »

— صدق الله .. ياليت نعلق هذه الآية الكريمة على مكتبه .

— أنا رئيسى يعلق لافتة على مكتبه تقول : المدير دائما على حق ...

— ضاحكا مع الباقين .. أما أنا ، فرئيسى يقدرنى تماما .. دائمـا يرسل لى خطابات شكر .

— يضحك الجميع .

— والأدهى من ذلك أنه خطاب منسوخ على الآلة الكاتبة ، ولا شىء فيه جديد الا اسمى فقط .. أول ما استلمت الخطاب أول مرة ، فرحت وأحسست بالفخر ، والتفت لزميلى أخبره بهذا التقدير ، ولكنى وجدته يقـرأ نفس الخطاب ..

— يضحك الجميع .

— أنا والله أعتقد يا جماعة ان الادارة يجب ان توزع مبلغا من المـال كل سنة ، بصفة منحة أو مكافأة أو علاوة .. اى تسمية ، حتى تساهم فى التغلب على ارتفاع نفقات المعيشة .

— أو يمكن ان تعطينا نسبة من التكاليف التى توفرها .. أو عندما ننجز الاعمال فى وقت أسرع من التاريخ المحـدد ..

— أو يدفعوا لنـا ايجار المساكن التى نسكنها ..

— أو مصاريف مدارس الاولاد ..
— ولمـــاذا لا ... ! !

— ويمكن أيضا ان يرسلونا فى بعثات للخارج لزيادة مهاراتنا .

— نعم .. هناك أشياء كثيرة جدا يمكن ان يقدموها لنـــا .

- وهناك أشياء كثيرة جدا أيضا يمكن أن نقدمها نحن لهم .. فنحن نحب هذه المؤسسة ، ونريدها أن تنجح وتتفوق ..

وهنا يدخل الساعى حاملا صينية عليها أقداح الشاى .. ويبدأ فى توزيعه على الحاضرين .

أسئلة

١ — ما رايك فى مقترحات المديرين المجتمعين ؟

٢ — ماذا تستنتج من مناقشات الافراد فيما بينهم ؟

٣ — قارن بين الحديث الذى يدور بين المديرين ، وذلك الذى يتبادله الافراد واستخراج نقاط الشبه والاختلاف .

٤ — حلل النقاط التى أثارها مدير شئون الافراد ، وبين كيف يمكن ان تفيد منها الادارة .

٥ — ما هى فى رايك مقومات نظام الحوافز الناجح ؟

٦ — بماذا تنصح المؤسسة بشأن تطوير نظام الحوافز بها ؟

ســـاهر وشــاهر

اعتاد ساهر أن يؤدى واجبه الوظيفى على الوجه الاكمل ، وينفـــذ ما يطلب منه دون تردد أو تأجيـــل . فى الوقت الذى كان زملاؤه فى نفس القسم يتباطئون ولا ينجزون المعاملات المتراكمة امامهم . وكانـــوا يقضون معظم وقت العمـــل فى الحديث والمناقشات حـــول موضوعات شتى ، ليس العمل واحد منها ، أو على الاقـــل لا يحظى بالجانب الاكبر منها . وكانت النتيجة أن تكدس العمـــل فى القسم ، وبدأت الاقسام والادارات الاخرى تشكو من بـــطء العمل وتأخره بسبب بطء هذا القسم وتأخـــره .

وقرر شاهر رئيس القسم أن يواجه هذه المشكلة عـــن طريق العمـــل الاضافى فى المساء . فطلب من الموظفين الذين تتأخر أعمالهـــم أن يحضروا فى المساء ، الامـــر الذى ترتب عليه حصول هؤلاء الموظفين على مكافأة الوقت الاضافى . وفى نفس الوقت لم تتح هذه الفرصة لساهر ، لانه كان ينجـــز عمله أثنـــاء النهـــار .

ولـــم يؤثر ذلك على ساهر فى أول الامـــر ، واستمر فى جديته ، وظـــل يبذل نشاطه المعتـــاد وينجز كل ما يسند اليه من عمل ، حتى أنه كـــان ينتهى من جميع واجباته قبل نهاية وقت العمل . غير أنه بمرور الايام بـــدأ يحس أنه يجب أن يحصل على ما يحصل عليه زملاؤه من أجـــر اضافى . فطلب من شاهر أن يعمل فى المساء مثل الباقين . ولكن شاهر رفض هذا الطلب لعدم وجـــود عمل يؤديه فى المساء . فتســـاءل ساهر عما اذا كان جزاء الجدية فى العمل ، الحرمان من ميزة الاجـــر الاضافى ، فى حين أن الاهمال والتراخى يقابل بمكافأة . وكأن شاهر لم يتوقع هذا السؤال من ساهر ، فقال له : لمـــاذا تفكر هذا التفكير ؟

فأجاب ساهر بأن هـو الوضع القائم فعلا . فقال شاهر ملاطفـا :
أنت عودتنـا على الجدية ، ولا اتوقع منك غير ذلك .

ولم يمض اسبوع بعد هذه المناقشة حتى بدأ ساهر يتراخى قليلا ويؤجل العمل ، حتى يتراكم مثل أعمال زملائه . وعلم رئيس القسم بذلك ، فصمم على عـدم تكليف ساهر بالعمل وقتـا اضافيا . وأسر لمن حوله بأنه لا يمكن أن يرغم على شيء ، واذا كان ساهر يلجأ لاسلوب الضغط فلن يستجيب له .

وتدهورت انتاجية القسم ، وازدادت شكاوى الادارات والاقسام الاخرى . واستدعى مدير الادارة ، شاهر وسأله عن أسباب ما يجرى فى قسمه ، فلم يتلق منـه جوابا مقنعا . فأبدى المدير استياءه لمـا يحدث . ولمح بأن هـذا يرجع الى اهمال رئيس القسم نفسه . وطلب من شاهـر ضرورة الالـتزام بالواجب . ونبهه الى استعمال الشدة عند الضرورة حتى تنجز المعاملات وينساب العمـل . ثم لوح المديـر بعد ذلك بتطبيق الجزاء على شاهر اذا لم تستقم الامـور خلال أسبوع أو اسبوعين .

وكان أول استعمال للشدة من جانب شاهر أن وقع الجزاء على ساهر ، فحسم بضعة أيام من مرتبه ، على أساس تباطئه وتعطيله للعمل وعـدم بذل المجهود المناسب فى انجازه .

أسـئلة

١ ـــ ما هو السلوك الذى تتوقع من ساهر ان يسلكه الآن ، بعد توقيع الجزاء عليه ؟

٢ ـــ بماذا تفسر اصرار رئيس القسم على عدم تكليف ساهر بالعمل فى الوقت الاضافى ؟

٣ ـــ ما رايك فى الطريقة التى يدير بها رئيس القسم العمل ؟

٤ ـــ كيف يمكن علاج الموقف الآن ؟

فرصـــة أخـــيرة

التحق عصام بالعمل بالشركة المتحدة للمعـــادن منذ سنة تقريبا ، تنقل خلالها فى أربعة أقسام داخل ادارة الانتاج ، ولم ينجح فى الاستمرار فى أى منها . **اذ كان كل رئيس قسم يطلب نقله الى قسم آخر . وذلك لان عصام كان يفقـــد انتباهه أثناء العمل ، ويتحرش بزملاءه ويتشاجر معهم ، كمـــا كان منخفض الانتاجية كثير التأخـــر وانتحال الاعذار لتأخيره .**

وقد طلب مدير الانتاج من الاختصاصى الاجتماعى بالشركة دراسة حالة عصام . وقد فعل الاختصاصى ذلك ولم يجد مشكلات جذرية . وقـــال فى تقريره لمدير الانتاج ان عصام شخص عادى ، وكل ما يحتـــاج اليه هـــو بعض العناية والصبر والتفهم لدوافعه ، بالاضافة الى التدريب الجيد . غير ان رؤساء الاقسام الاربعة أجمعوا على عدم رغبتهم فى أن يعمل معهم . وكانوا يرون أن من الافضل فصـــله من الشركة . كما أن أحدهم — رئيس قســـم الطلاء — هدد بترك العمل اذا فكرت الادارة بالحاق عصام بقسمه مرة أخرى . أما رئيس قسم الخراطة فقـــد اقترح أن ينقل من ادارة الانتاج ويلحق بادارة **أخـــرى ، كالمخازن مثـــلا .**

ولكن مدير الانتاج رأى أن يعطى عصام فرصة اخيرة ، يفصل بعدها اذا لم يفلح فى الانتظام والالتزام بمستويات الانتاجية . وسأل المدير الاسطى صابر رئيس قسم اللحـــام ان يأخـــذ عصام عنده ، فقبل صابر ذلك . ونظر الرؤساء الاربعة اليه باشفاق وتمنوا له التوفيق فى مهمته الجديدة ، وتنبؤا بأنه سيطلب نقل عصام من عنده خلال أسبوعين أو ثلاثة على الاكثر .

أسـئلة

١ ـ هب أنك صابر ، ماذا تفعل مع عصام ؟

٢ ـ كيف يكون التصرف اذا فشل عصام مرة أخرى ؟

نحو تدريب افضـــل ... (١)

أنشئت مؤسسة التقدم للمشروعات الهندسية منذ اكثر من خمسين عاما ، وكان شعارها التقدم فى جميع المجالات ... وضمن هذه المجالات تنمية العاملين بهـا من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين وفنيين . وكانت ادارة المؤسسة لا تتوانى عن تقديم أية برامج تدريبية — فنية وادارية — عندما تكون هنـاك حاجة اليها ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها فى الهيئات المتخصصة . وكانت ميزانية التدريب تتزايد عاما بعد عام ، حتى بلغت اكثر من عشرة اضعاف ما بدأت به فى المراحل الاولى من حياة المؤسسة .

وكان الاستاذ عبد القادر مدير عام المؤسسة — وهو شخص فى الخمسين من عمره ويحمل ماجستير فى الهندسة والادارة ويقتنع بأهمية التدريب وجدواه ، وقد أجرى توسُعات فى ادارة التدريب وعززها بالاخصائيين اللازمين وأمدها بالامكانات المادية والفنية اللازمة — كان يناقش مع مدير التدريب نتائج التدريب للعام المنصرم تمهيدا لوضع خطة تدريبية جديدة للعام التالى .

وعرض مدير التدريب فى تقريره أن برامج التدريـب الفنية (للمهندسين وموظفى الكمبيوتر والسكرتارية والنسخ) قد حققت اهدافها بالكامل ، كمـا تشير بذلك معدلات الاداء وتقارير الكفاية وملاحظات الرؤساء المبـاشرين . وقد زادت نسبة المتدربين بهذه البرامج بحوالى ٣٥٪ بسبب التوسعات التى اجرتها المؤسسة مؤخرا .

اما بالنسبة لبرامج التدريب الادارى فقـد أشار مدير التـدريب الى ان المتدربين بهذه البرامج زادوا بأكـثر من خمسـين فى المـائة عن العام السابق . وذلك بسبب تنوع هـذه البرامج وشمولها . فقـد نفذت برامج

« الاتجاهات الحديثة فى الادارة » « وتنمية المهارات القيادية للمديرين ورؤساء الاقسام » ، والعلاقات الانسانية فى العمل . وذكر مدير التدريب أن هذه البرامج قد حققت أهدافها ، طبقا لما أشار به المتدربون عقب انتهاء البرامج .

ورغم ذلك فلم يكن عبد القادر سعيدا بهذه النتائج : اذ أخبر مدير التدريب بالمؤشرات السلبية التالية : ارتفاع معدل الشكاوى فى العام الحالى عنه فى العام الماضى بنسبة ١٠٪ ، وارتفاع معدل الغياب والتأخير بنسبة ٧٪ ، هذا بالاضافة الى شعوره بانخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين .

ماهو ردك على عبد القادر ؟ وتحليلك للنقاط التى أثارها ؟ وتصوراتك للعلاج ؟ .

نحو تدريب أفضل ... (٢)

قرر عبد القادر تشكيل لجنة من مدير التدريب ، ومدير التنظيم والادارة ، واثنين من اخصائى التدريب ، ومستشار خارجى كانت المؤسسة تلجأ اليـــه من وقت لآخر ، واسند اليها المهام التالية : —

١ — تحديد مفهوم تقويم التدريب وأهميته .

٢ — تحديد العناصر التى يشملها التقويم .

٣ — الاتفاق على طـــرق محددة لتقويم التدريب .

٤ — تحديد المراحل الزمنية للتقويم .

وقد عكفت اللجنة على دراسة هذه النقاط تمهيدا لاعداد تقرير مفصل بهـــا .

خـــالد

كان خالد أحد العمال الاكفاء ، وكانت تقارير الكفاية عنـــه تدل عـــلى أنـــه ممتـــاز ، ومواظب على مواعيـــد العمـــل ، ومتعاون مـــع زملائـــه ، ومطيع لرؤسائه ، ومرتفع الانتاجية ، يحصل على العلاوات المتاحة فى حينهـــا ويحصل على الحوافز المقررة لزيادة الانتاجية .

وفى الشهرين المـــاضيين تغيرت حال خالد فأصبح يتأخر عن العمـــل ، ويغيب أحيانا : ولا يمتثل للاوامر بصفة جدية . كما بدأ تعاونه مع زملائـــه يقل ، وأصبح عنده نوع من اللامبالاة .

وعندما فحصت الامر بنفســـك وجدت أن نسبة متزايدة من انتاجـــه غـــير مطابقة للمواصفات ، وارتفعت النسبة الى النصف مؤخرا . كما أن نسبة العادم والتالف فى الخامات التى يستعملها ارتفعت ، وكذلك معـــدل الاعطال فى الآلة التى يعمل عليها . كما أنه أصبح يتأخر فى تبليغ قسم الصيانة عن الاعطال التى تحدث فى الآلة .

أســئلة

١ ـــ ما هى الخطوات التى تتبعها فى دراسة هذه المشكلة ؟

٢ ـــ كيف تعيد خالد الى ما كان عليه ؟

٣ ـــ هل تعتبر حالة خالد فريدة من نوعها أم أنها تتكرر كثيرا ، ولمـــاذا ؟

مختار ... احتار ... واختار ... (*)

عندما كان مختار رئيس قسم بحوث التدريب فى طريقه الى مكتب الاستاذ عادل مدير ادارة التدريب ، دار فى ذهنه أن يحكى له عن متاعبه مع الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته . وخاصة ذلك النزاع المستمر بين خالد وحسن اللذين يحملان شهادة الماجستير ، ويدرس أحدهما (خالد) لشهادة الدكتوراه وهو على وشك الانتهاء منها . فهما دائما يتنازعان حول العمل الذى يؤديانه ، ونصيب كل منهما من هذا العمل ، ودوره بالنسبة للنتيجة النهائية ، وترتيب اسمه فى قائمة أسماء الذين يشتركون فى البحث . وكان خالد دائم التذمر من حسن ، ويحس أن الاخير لا يرقى لمستواه الفكرى ... وانه يتميز عنه لانه على وشك الحصول على الدكتوراه . وكان حسن يحس بأن خالد يتعالى عليه ولا يريد التعاون معه .

هذا بالاضافة الى نواحى نزاع أخرى تحدث بين مصطفى ، وعلى ، وعمر ، واسماعيل ، الموظفين بنفس القسم . والتى كانت تمتد من الخلاف العلمى فى بعض نقاط البحوث التى يجرونها ، الى خلافات حول انصبة كل منهم من العمل ، الى التراخى عن العمل ، ومتابعة استمارات الاستقصاء التى توزع على أفراد عينات البحوث ، الى التهرب من المسئولية أو التذمر من ثقل عبء العمل ، الى منازعات شخصية ومشادات تدور من حين لآخر .

ومن جهة أخرى فقد كانت هناك نواح ايجابية . فلم يكن أبو بكر

(*) هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقيبة تدريبية عن الاحتياجات التدريبية . المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ١٩٨٥ .

مثـــلا ـــ أحد موظفى القسم ـــ يسبب قدرا يذكر من المشـــكلات . حيث كان ينصت جيدا لتوجيهات رئيســـه مختار ، وينفذ النصيب المتعلق به من البحث ، ويتعاون مع الآخرين ويؤدى عمله فى صمت واخلاص كبيرين . كذلك كانت زينب تؤدى عملهـــا فى صمت ومثابرة ، وكانت تقدم لرئيسها أفكارا جـــديدة انعكست على كثير من البحوث فطورتها وحسنت من نتائجها .

وكانت ادارة التدريب فى المعهد الوطنى للتطوير الادارى والتى يرأسها الاستاذ عادل ، تتكون من أربعة أقسام . وهى ـــ كما يبين شكل (١) ـــ قسم بحوث التدريب ، وقسم تخطيط ومتابعة البرامج ، وقسم تقنيات التدريب ، والسكرتارية والنسخ . وكان الاستاذ مختار رئيس قسم التدريب قد تولى رئاسة هـــذا القسم منذ سنتين ونصف ، كان قبلها يعمل باحثـــا فى نفس القسم . وكان يحمل شهادة بكالوريوس التجارة ، شعبة ادارة الاعمال ، بالاضافة الى دبلوم عال فى التنظيم وطرق العمل . وقد عمل قبل التحاقـــه بالمعهد الوطنى مدربا فى جهتين متخصصتين للتدريب بالقطاع الخاص . وكان **يتميز بالاخلاص والمثـــابرة وحب العمل والاهتمام بالتدريب وطـــرق تطويـــره** لتقديم خدمة أفضل للتنمية والتطوير الادارى الذى يتولاه المعهد .

ادارة التـــدريب

السكرتارية والنسخ	تقنيات التدريب	تخطيط ومتابعة البرامج	بحوث التدريب

شكل (١) ادارة التدريب بالمعهد الوطنى للادارة

ومنذ أن تولى مختار رئاسة القسم ، وهو يواجه عددا من المشـــكلات التى تحدث بين أفراد قسمه . وكثيرا ما حاول أن يهدأ من المشـــادات التى تحدث بين خالد وحسن على وجه الخصوص . وأن يقـــلل من منازعـــات الباقين حول الجوانب العملية والشخصية التى تتناولها منـــازعاتهم . وكان ينجح فى ذلك حينا ويفشل أحيانا ويترك أمورا معلقة أحيانا أخـــرى عنـــدما لا يستطيع أن يصل الى حل فيها . فمثلا عنـــدما كان مصطفى وعمر يتنازعان على أحد أمور العمل استدعاهما الى مكتبه ، وطلب منهما أن يشرحا الامـــر بوضوح وتفصيل ... وقد فعـــلا ... ولكنه لم يستطع أن يوفق بينهما ، فاحتد نقاشهما وعلا صوتهما وأوشكا أن يتماسكا بالايدى ، فطلب منهمـــا **أن يغادرا المكتب ولمـــا يصلا الى نتيجة . وقـــد ظلا يتنازعان بعدها قرابـــة** أسبوع كامل حتى هدأت المشكلة . أما خلافات خالد وحسن فهى مستمرة ، وخاصة ما تعلق منها بمحاولة الاول أن يتميز عن الاخـــير ويجعله يحس بذلك ويطلع الآخرين عليه أيضا .

وقد كان مختار يخشى أن تستمر المنازعات هكذا أو تزيد . وذلـــك لان فى خطة البحوث للعام القادم عددا كبيرا من البحوث التطبيقية والنظريـــة . كما أن فى الخطة ــ كما أخبره عادل ــ تعيين أربعـــة موظفين جدد بقســـم البحوث ، أحدهم يحمل شهادة الدكتوراه فى طـــرق البحث العـــلمى وتصميم البحوث .

كانت كل هذه الامور تدور فى رأس مختار عندما كان فى طريقـــه الى **مكتب عـــادل مدير الادارة . الا انـــه توقف قليـــلا فى الممـــر المـــؤدى الى** المكتب . وتذكر أن حامد رئيس قسم تخطيط ومتابعة البرامج على وشك أن يترك المعهد ويلتحق بوظيفة أخرى فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ففكر

فى أن يطالب من عادل نقله لرئاسة قسم تخطيط ومتابعة البرامج . وأعجبته الفكرة وذهب الى ثلاجة الماء التى توجد بالممر ، وأخذ جرعة باردة ابتسم على أثرها وأخذ نفسا عميقا ... ثم مضى الى مكتب عادل .

أسئلة

١ ــ ما هى المشكلة بالضبط فى هذه الحالة ؟

٢ ــ ما رأيك فى شخصية مختار . وكيف تؤثر على عمله فى قسم بحوث التدريب أو قسم تخطيط ومتابعة البرامج ؟

٣ ــ هل كان يمكن لمختار أن يتفادى الوضع الذى حدث فى قسمه ، وكيف ؟

٤ ــ هل توافق على نقل مختار أم لا توافق ، ولماذا ؟

٥ ــ هل يجدى التدريب فى هذه الحال ، ولماذا ؟

٦ ــ اذا كانت اجابتك على السؤال السابق نعم ، فمن الذى يحتاج الى تدريب ، وكيف يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية ؟

٧ ــ كيف تعالج الوضع الآن ؟

فى ساعة الغذاء (*)

قال خيرى لزميله منصور وهما يأخذان مكانيهما فى الكافتيريا ليتناولا طعام الغـــذاء :

— ألــم تسمع الخبر ؟

— اى خبر ؟

— كل عمال القسم يدرون بـــه .

— ما الذى حـــدث ؟

— ألم تر عربة النقل الضخمة أمام بوابة الشركة ؟

— نعم ، رأيتها فى طريقى للمصنع هذا الصباح .

— وماذا كانت تفرغ !

— كان هناك عدد غير قليل من العمال يحملون عددا وادوات ضخمة من العربة الى مخازن الشركة .

— بالضبط ، هـــذا هو ما حدث تماما .

— لا أفهم .

— طبعا ، وكيف يتاتى لنـــا أن نفهم شيئا مما يدور حولنا . نحن عمال نلبس بدلا زرقاء وتتوسخ ايدينا بالشحم والزيوت وكافة الاقذار ، ويمر الناس حولنا غير حافلين بنا وكأننا من طينة غير طينتهم . وامـــا المهندســـون

(*) من كتاب المؤلف **منهج تحليـــلى لادارة الافراد** . الجـــزء الثانى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٣ ، ص ٨٥ — ٩٠ .

والفنيون فهم أفندية ، يلبسون قمصانا بيضاء ويستمع لهم كل الناس حين يتحدثون .

— ماذا تريد أن تقول بالضبط ؟

— ان هذه العدد والادوات الضخمة التى رأيتها تنقل لمخازن الشركة هذا الصباح ستحل محلنا فى القسم . ولن نعتبر بعد ذلك من العمال المهرة . فهذه الآلات كفيلة بأن تقوم بالعمل الذى نؤديه الآن وبسرعة أكبر وكميات أكثر .

— وكيف حدث ذلك ؟

— حدث ونحن نائمون ، وقد قرر ذلك المهندسون والفنيون الذين يلبسون القمصان البيضاء . لست أدرى ماذا سيكون موقفنا بعد تركيب الآلات الجديدة وتشغيلها .

ويقبل فى هذه اللحظة عثمان وفتحى — عاملان آخران فى نفس القسم — ويجلسان مع خيرى ومنصور .

عثمان : هل سمعت شيئا جديدا يا خيرى ؟

خيرى : أبدا ، تصور أن منصور لم يكن يعلم بما حدث .

فتحى : انه ذلك المهندس الماكر نبيل . . . هو السبب فى كل ما حدث .

منصور : وماذا فعل نبيل ؟

فتحى : أتذكر حين التحق نبيل بالشركة منذ ثلاث سنوات بعد أن عاد من أوربا ؟

منصور : نعم ، اذكر ذلك .

فتحى : من وقتها وهو دائم البحث عما يسميه رفع الكفاية الانتاجية وادخال النظام الآلى فى كل أقسام الشركة ... يقولون فى الادارة ان عقله كبير ، وقد تدرب فى عدد من الشركات الاوربية بعد حصوله على شهادة الماجستير فى الهندسة الميكانيكية ... لست أدرى كيف يفكر هؤلاء الناس !!

خيرى : لا أدرى أيضا ، ولكن الذى أدريه أنهم لا يفكرون فينا على الاخلاق .

عثمان : وهل سنقعد ساكتين حتى يأتى الوقت الذى يقول لنا فيه الاسطى نوح : « مع السلامة ، كانت فرصة سعيدة يارجال .. اذهبوا الى بيوتكم فنحن غير محتاجين لخدماتكم » . !!

فتحى : الاسطى نوح ! ذلك الغبى الذى لا يملك أخذا ولا ردا ... أنا لا أفهم كيف عينوه مشرفا علينا .

منصور : انه أنسب رجل فى نظر من هم فوق ، فهو لا يحل ولا يربط ، ولكنه ينفذ ما تقوله الادارة ...

خيرى : وما يقول له المهندسون أيضا ...

عثمان : كان جديرا بهذا الرجل — ما دام مشرفا — أن يبلغ الادارة شكوانا وينقل اليها متاعبنا .

فتحى : ياعم ! كل واحد يجرى على أكل عيشه .

منصور : يا ترى ماذا سيفعلون بنا ؟ هل تعتقد أنهم سيوفروننا ؟

فتحى : لا أظن ذلك ، ولكنهم سيسندون الينا أعمالا اخرى ، ربما فى نفس القسم أو أقسام اخرى .

عثمان : انا شخصيا لن اقبل أى عمل آخر ... سأترك الشركة وابحث عن عمل مشابه فى شركة اخرى .

خيرى : معك حق ، فلا أظن أن الاعمال التى سيضعوننا فيها أعمال مشرفة .

فتحى : وهذا فى الغالب ما سيحدث ... فبدلا من توفيرنا سيعطون لنا أعمالا ضئيلة قليلة الشأن .

منصور : لمـاذا كل هذا العذاب ؟ ليتنى لم أترك قـريتى ... كنت سعيدا بالقـروش القليلة التى كنت أكسبهـا من العمـل فى بعض الحقول ... وكنت مرتاحا معظم الوقت ، على الاقل لم أكن أشم دخانا أسود كذلك الذى يملا صدرى الآن ...

عثمان : العجيب أن الاسطى نوح لم يذكر لنا شيئا عن الآلات الجديدة .

خيرى : ومتى كان العمال يبلغون بمثل هذه الاشياء ؟

فتحى : ان للادارة أن تأمر وعلى العمال أن ينفذوا ... هذا هو قدرنا وتلك هى طبيعة الاشياء ...

عثمان : أنا أعتقد أنه يجب أن نقابل الاسطى نوح .

خيرى : وماذا عسانا أن نقول له ؟

عثمان : نطلب منه أن يوضح لنا ما حدث ويشرح لنا ماذا سيكون موقفنا .

خيرى : الافضل أن نقابل مدير الانتاج رأسا ، فما الاسطى نوح سوى اداة تحركها الادارة كيف تشاء .

فتحى : هذا أفضل فعلا ، وماذا يملك الاسطى نوح أن يفعل !

عثمان : ولكن مدير الانتاج مشغول باستمرار ، كيف يمكن لنا أن نقابله ، وهل سيسمح لنا بذلك ؟

منصور : ياجماعـة ... مدير الانتاج مهنـدس لا يشـغل باله سـوى الماكينات ، ولـن يفهم شكوانا ... دعونا نذهب لمدير شـئون العـاملين .

عثمان : هذه فكرة حسنة ، وقد سمعت أن مدير شئون العاملين يشـجع العمال أن يشرحوا له مشاكلهم ويقولوا له اقتراحاتهم .

فتحى : دعونا نقوم فقد انتهت ساعة الغذاء .

منصور : نعم ، انتهت ساعة الغذاء ، ولكن سيمر وقت طويل قبل أن تنتهى مشاكلنـا .

أسـئلة

١ - ما الذى سبب — فى رأيك — حيرة هؤلاء العمال وتساؤلاتهم الكثيرة ؟

٢ — تخيل الحوار الذى سيدور بين خيرى ومنصور وعثمان وفتحى ، ومدير شئون العاملين .

٣ — تصور الاحتمالات الآتية للمشكلة ، وحللها فى كل احتمال على حدة :

(أ) أن ما سمعه العمال عن ادخال التغييرات الفنية غير صحيح على الاطلاق ، وانما هو مجرد اشاعة .

(ب) أن الشركة تنوى فعلا ادخال التغيير فى القسم والاستغناء عن خدمات العمال .

(جـ) أن الشركة تفكر حاليا فى تحويل القسم الى قسم آلى ، ولكن على مراحل مختلفة ربما تستغرق سنة أو أكثر قليلا .

٤ — ما هو تقييمك لاسلوب الاسطى نوح فى التعامل مع عماله — كما فهمت هذا الاسلوب من مناقشة العمال ؟

٥ — ضع خطوطا لواجبات المشرف فيم يتعلق بالاتصالات من خلال قول عثمان : : « كان جديرا بهذا الرجل أن يبلغ الادارة شكوانا وينقل لها متاعبنا » .

٦ — ما هو فى رأيك دور كل من مدير الانتاج ومدير شئون العاملين والمشرف المباشر عند ادخال التغيرات الفنية بوجه عام ؟ وما هو واجب كل منهم فى التمهيد لادخال التغيير واقناع العمال بقبوله ؟

٧ — علق على قول منصور ان مدير الانتاج « مهندس لا يشغل باله سوى الماكينات ، ولن يفهم مشاكلنا » . وقول فتحى : « أن اللادارة أن تأمر وعلى العمال أن ينفذوا ، هذا هو قدرنا وتلك هى طبيعة الاشياء » .

عزيزى المدير الجديد

نعرض فى الحالة التالية تصورا للوظيفة القيادية للمديرين والرؤساء والمشرفين ، من وجهة نظر أحد العاملين فى صورة خطاب مفتوح الى المدير الجديد . ويثير هذا المقال الذى كتبه المؤلف * من واقع دراسة لمفهوم القيادة وأعبائها من منظور العاملين . وبناء على تحليله لبعض مشكلات الانتاجية والعلاقات الانسانية فى عدد من الشركات والاجهزة — عدة نقاط أهمها ما يلى :

١ — ضرورة وضوح التوقعات التى يحملها المرءوس تجاه رئيسه ، وتلك التى يحملها الاخير تجاه الاول .

٢ — ضرورة تبادل هذه التوقعات والاتفاق عليها ، بدلا من ان تظل حبيسة فى الادهان أو الصدور . حتى يؤدى كل طرف — المدير والافراد — الادوار المطلوبة منهم طبقا لهذه التوقعات .

٣ — اجراء تقويم موضوعى لمدى نجاح المدير أو المشرف فى مهمته القيادية . وذلك حسب عدة مقاييس . أحدها وجهة نظر العاملين تجاهه .

٤ — **التنبه الى أن الوظيفة القيادية تعتبر ذات طبيعة حركية ، حيث تحدث بضعة تغييرات — كما أوضحنا فى الفصل الاول — تحتم على المشرف أو المدير تطوير نمطه القيادى ، وتطويع هذه التغيرات لصالح العمل والعاملين .**

تعال اذن نقرأ ماذا يقول الخطاب المفتوح للمدير الجديد ، انظر ماذا ترى بشأن هذه النقاط وأثرها على معنويات العاملين وانتاجيتهم .

---

* على محمد عبد الوهاب . « نحو قيادة أكثر فعالية : خطاب مفتوح الى المدير الجديد » ، **مجلة الادارة العامة** ، العدد ٢٦ ، الرياض يوليو ١٩٨٠ ، ص ١٩ — ٢٨ .

عزيزى المــدير الجديد

أكتب اليك كتابى هذا باعتبارى أقدم موظف فى ادارتك . وقــد شهدت عدة مديرين لهذه الادارة والادارات المجاورة . وكان لكل منهم نمط قيادى معين . وكان لكل نمط مزايــا وعيوب انعكست آثارها ليس فقط عــلى الانتاجيــة وأداء الاعمال المناطة بالادارة . ولكن أيضا علينا نحن المرءوسين — من حيث دوافعنا وروحنا المعنوية وعلاقاتنا . وانعكست كذلك على المدير نفسه — فيما يتعلق بمستوى تحصيله وعلاقاته معنا ومع زملائه المديرين فى الادارات الاخرى .

ودعنى أعرض عليك توقعاتنا منك ، حتى تتعرف عليها وتقومها وتبحث طرق مقابلتها . كما اعرض عليك أمثلة من ممارسات المديرين السابقين حتى تقــارن بين النماذج القيادية المختلفة ، وترى مزاياها ومشكلاتها . وحتى يمكنك الافادة من المزايــا وتكثيفها ، وبحث كيفية تفادى العيوب وعلاجها .

ولست أريــد بذلك أن ألقى عليك درسا فى القيادة . ولكنى أردت أن أقــدم لك تقويما للنماذج المتنوعة التى عاصرتها . فقد يغيب عن ذهن المدير أن يقوم نفسه . اما لانه لا يرغب فى ذلك ، أو لانه مشغول عن ذلك ، وربمــا يتحيز لنفسه — دون أن يدرى — اذا قام بعملية التقويم . وقــد يغيب كذلك عن رؤساء المدير أن يأخذوا فى اعتبارهم بعض الجوانب الهامة عندما يقومون المدير والنتائج التى يحققها . فعلى سبيل المثال ، لم يسألنا أحــد عن نظرتنا للمدير الذى يرأسنا ، أو عن رأينا فى اسلوب ادارته لنــا ، أو وجهــات نظرنا تجاه قدراته ومهاراته القيادية . ولا تجب الاستهانة بتقويم المرؤوسين للرئيس — كأحــد جوانب التقويم الكلى ، فهناك اشياء معينة لا يراها فى المــدير الا المرؤوسون . وقد كان من ضمن الطرق التى اتبعت فى تقويم الاداء وجربــت فى الجيش الامريكى — هى تقويم المرؤوسين للرئيس .

على اية حال ، ما كنت اقول لك كل هذا لولا معرفتى بك يوم جئت الى هذه المؤسسة موظفا فى ادارة البحوث ، بعد تخرجك فى الجامعة مباشرة . ثم رئاستك لأحـد الاقسام المتصلة اعمالها بأعمال ادارتنا . ثم ترقيتك لتكون مديرا لهذه الادارة . كذلك ما كنت اقول لك كل هذا لولا اعجابى بك لطموحك وسعة افقك وثقتى بأنك ستقرأ كتابى هذا بجدية وموضوعية وتأخذ منه احسنه .

ان أول ما نتوقعه منك نحن المرؤوسين ان تعرفنا بنفسك جيدا ، وتنشىء بيننـا وبينك جسرا مستمرا من الاتصالات ، يمكن عن طريقها ان نتلقى اوامرك وتوجيهاتك ، ونتعرف على وجهات نظرك بشأن امور العمل وآرائك بالنسبة لمستويات الاداء التى تتوقعها . ومن جهة اخرى يمكنك عن طريق هذه الاتصالات التعرف على مشكلات العمل أولا بأول ، او قبل ظهورها ، حتى يمكننـا بالتعاون معـك التفكـير فى حـلول لها والتغلب عليهـا . وكذلك التعرف على آرائنا ومقترحاتنا . وقـد يكون فى هذه المقترحات ما يفيـد ، فى تطوير طـرق العمل أو اختصار الوقت أو تقليل التكاليف . وقد حدث مـرة ان فكر احـد زملائنـا فى طريقة يختصر بها بضع خطوات من العمل ، واراد بها تبسـيط الاجراءات واسراع العمل وتقليل الجهد المبذول فيه — الامر الذى يرفـع من كفاءة العمل . ولكن مدير الادارة وقتئذ لم يلق بالا لاقتراح زميلنا . ولمـا عرضه زميلنـا عليه مرة اخرى وسأله رأيه فيه ، اكتفى المديـر بأن قال له : اترك ما تعلمته من نظريات ودع الامـور تجرى هنا كما هى . هل تظن انك تعرف اكثر من الذين وضعوا نظام العمل الحالى وصمموا خطواته . ولك أن تتخيـل ما أصاب زميلنا من خيبة أمل . وقـد كان يجدر بالمدير أن يدرس الاقتراح ، فاذا رآه صالحا ينفذه ، واذا لم يجـده مناسبا فليشرح ذلك للزميل . وقـد كان هذا المدير يعكس المديـر الذى جـاء بعده ، فقد كان الاخـير دائمـا

يسأل عن مقترحاتنا ، لدرجة ان بعضنا كان ينزعج من كثرة سـؤال المدير . والبعض الآخـر كان خائفـا من تقديم اقتراحاته فلربما لا تعجب المدير . وكان البعض الثالث حائرا بين نمط هذا المدير وسابقه . وقـد أعـاد زميلنا تقديم اقتراحه السابق للمدير الجديد . وقد درسه معه بالفعل . ونفذ الاقتراح مع بعض التعديلات التى ادخلها المدير . ثم اشاد المدير باقتراح زميلنا فى مجـلة المؤسسة ، وفى بعض اجتماعاته مـع زملائه المديرين ، وقد احسست نتيجة لذلك ان زميلنا اكتسب ثقـة كبير فى نفسه وارتفعت روحه المعنوية وزاد حماسه للعمـل واقباله عليه .

كذلك نتوقع منك ان تنظر الى مشكلاتنا بعين الاعتبار . وذلك بـأن تدرسها بعناية وتحلل اسبابها وتفحص طرق حلها . وان تعنى بكل مشـكلة على حدة ، ولا تفترض أن مشكلاتنا متشابهة . أو أن حـلا من الحلول التى عالجت مشكلة معينة ان تعالج مشكلات اخرى . وقـد كان المدير الذى ذكرته آنفـا يفترض ان الموظفين يحبون الشكوى ويخلقون المشكلات . وقد أسر بذلك لوكيل الادارة الذى نقل إلينـا بدوره هذا التعليق طالبـا منـا ألا نزعج المدير بالمشكلات . والواقع أن هذا المدير كان يميل الى العزلة . وكان يـود ان يرى صورة الادارة دائما زاهية بلا متاعب أو صـعوبات . وكان يجب أن يقـول لمـن حوله : لا توجـد عندى مشكلات . وهو بذلك يجانب الصواب . فالادارة فى حـد ذاتها مواجهة مشكلات واتخاذ قرارات لحلها . وكذلك القيادة . ولكن هذا المدير كان يرى فى المشكلات ــ وخاصة الانسانية منها ــ مرضا اجتماعيا يجب تفاديه أو التغاضى عنه . لذلك كان يقضى معظم وقته فى مكتبه ، ولا يغادره الا لاوقات قصيرة ، وكان يتجنب الاحتكاك بنـا حتى لا تظهر المشكلات على السطح . كان يحب أن يحفظها فى القاع حتى لا تزعجه . واذا ذهب احـدنا

الى مكتبــه أو استوقفه فى احـــد الممرات ، ليسأله فى امر ويستشـــيره فى مسألة ، رد عليه بسرعة أو طلب منه أن يتصرف أو يرجع للائحة أو يسأل وكيل الادارة . لقـــد كان هذا الامـــر يسبب لـــنا احباطا شديدا . كنا نكتم متاعبنا فى صدورنا . وخاصة بعد ان نقـــل وكيل الادارة ، ولم يعين احـــد خلفا له بعد ذلك .ثم كان المتنفس الوحيد لنا فى التعبير عن مشكلاتنا هـــو جماعـــة الزملاء الذين يناقشون هذه المشكلات ويبحثون لها عن الحلول . مثـــل مساعدة احـــد الزملاء على التغلب على نقاط ضعفـــه فى الاداء فقـــد تطوع احـــدنا ليدربه على العمل تدريبا مكثفا ، بعـــد ان وجدنا أن المديـــر لا يلقى بالا لهـــذه المشكلة ولا يستعد لحلها . ولكن علاج المشكلات الاخرى كان يخرج عن دائرة امكانياتنا ، وكان لابـــد للمدير ان يتدخـــــل لحلهـــا . مثل مشكلة ذلـــك الزميـــل الذى لم يكن يحب عمله ويريد ان ينقـــل الى عمل آخـــر . أو ذلـــك الزميل الذى ثار بينه وبين موظف فى ادارة اخرى نزاع حول اختصاصات كل منهما . أو ذلك الزميل الذى كان يرغب فى مواصلة تعليمه الجامعى . يريد من المدير ان يوافق على ذلك ويخفف عنه بعض اعباء العمل حتى يتفرغ جزئيـــا للدراسة . لذلك اقول ان من الاهميـــة بمكان أن يتعرف المدير عـــلى مشكلات مرؤوسيه ، والا يتغاضى عنها أو يمنعها من الظهور ، بل يواجههـــا ويحلها ويتابع حلها حتى يتأكـــد من اختفائها .

ثم نتوقع منك كذلك ايها المدير الجديد ان تهتم بموضوع التدريب والتنمية والتطوير . وقد تعجب من ان شخصا تقدمت به السن مثلى يقـــدم لك هـــذا الاقتراح . ولكن الايام علمتنى شيئا ثمينا . وهو أن كل شىء حولنا يتغير ويتطور ويسير الى الامـــام . وعلينا ان نتطور ونسير الى الامام ايضا ، حتى لا نتجمد ونقف ونتخلف عن الركب . اذكر اننى تضايقت عندما ادخلت هذه المؤسسة

الكمبيوتر فى اعمالها منذ عامين ، وبدأت المعالجة الالكترونية احسست بكره تجاه هذه الآلة الجديدة ، وربمـــا بخوف داخلى من عدم قدرتى على التعامل مع الانظمة الجديدة التى ستصاحب قدوم هذه الآلة . وكـــان زملائى يشاركوننى نفس المشاعر . ولكن اتدرى اننـــا نحب الكمبيوتر الآن . وخاصة بعد ان لمسنا مزاياه فى سرعة الحصول على المعلومات ، ودقة هـــذه المعلومات وكفاية نوعها وكميتها وتفاصيلها . لذلك كان التدريب بقصـــد التنمية والتطوير امرا بالغ الاهمية . واذا كنت انت تنوى أن ترقى بمهاراتك وتطـــور قدراتك وذلك عن طريق فرص كثيرة مفتوحة امامك مثل برامج التدريب والندوات والمؤتمرات ، فارجو أن تضع تطويرنا نحن كـــذلك فى الاعتبار . فهناك عـــدد كبير من برامج التدريب والندوات وغيرها . المهم ان تحـــدد احتياجاتنا التدريبية وتعين المهارات المطلوبة منـــا فى المستقبل — القريب والبعيد — وتضع برنامجا زمنيـــا لتنمية هذه المهارات وسد تلك الاحتياجات . على ان يكون ذلك شاملا لنـــا جميعا ، حتى يحدث توازن واتساق فى قدراتنا . فلا يأخـــذ بعضنا قسطا كبيرا من المعرفة ويتعلم اشياء جديدة ويكتسب مهارات متنوعة ، والبعض الآخر لا يحصل مثل هذه المعرفة والمهارات ، فتحدث فجوة لا تؤثر على انجاز العمل فحسب ، ولكن ايضا على علاقاتنا ودرجات طموحنا وروحنا المعنوية . زد على هذا انك بالتنمية والتطوير تستطيع ان تنمى صفا ثانيا تستعين به وتفوض له سلطاتك عندما تسافر أو تجاز ، ويقدم لك العون والمشورة عندما تحتاج اليها .

وقد جـــاء احد المديرين لهذه الادارة منتدبا لفـــترة قصيرة حتى يتـــم تعيين مدير آخر . وقد كان هذا المدير المؤقت يرى ان التدريب ضرورة ملحـــة تقتضيها مصلحة العمل والعاملين سويا . غير انه اسرف فى ذلك اسرافا شديدا . فقـــد كان يرسلنا لحضور دورات متتابعة ، طـــول فترة انتدابه هنا والتى

امتدت الى اكثر من ثمانية اشهر . لذلك كان احــدنا أو بعضنا باستمرار غائبا عن العمل ، لحضور برنامج تدريبى ، وقــد كان بعض هذه البرامج يمتد لستة أو ثمانية اسابيع . الامر الذى سبب تعطيلا للعمل . هذا بالاضافة الى أن احدنا لم يجد الفرصة او الوقت الكافى ليطبق ما تعلم . فلا يكاد يعــود احدنا او عــدد منا من دورة تدريبية ، حتى يذهب بعضنا لغيرهــا . وكانت النتيجة ٣
اننـــا حصلنا فعلا على معــلومات كثيرة ، ولكن بلا ترتيب ، أو رابــط يربطها ، او تطبيق عملى ينظمها ويبلورها ويجعلها أكثر واقعية وملائمة للعمل . هذا بعكس مدير احــدى الادارات الاخرى بالمؤسسة ، الذى يعتقد ان التدريب اضاعة للوقت ، وان الموظف سيعطل عمله وعمل الآخرين بذهابه للبرامــج التدريبية . وكان يرى ان افضل تدريب للموظف هو أداؤه للعمل المكلف به .

وقد ابدى له أحد مرؤوسيه مرة رغبته فى الالتحاق بدورة تدريبية فى الاتجاهات الحديثة فى العلاقات الانسانية . فكان رده عليه ان المجــال الوحيــد لتعــلم العلاقات الانسانية هــو ممارستها ، ورفض طلبه . ولولا ان رؤساء هذا المدير يتدخلون احيانا ويرسلون بعض موظفى تلك الادارة لمجموعة متنوعة من برامج التدريب ، ما كان احــد من الزملاء هناك ليحصل على فرصة لتطوير معلوماته او مهاراته . وبالمناسبة لماذا تحدث هذه الاختلافات الجذرية فى الاساليب التى يتبعها المديرون فى قيادتهم . ان التناقض الذى نراه بين هؤلاء المديرين يحيرنا ، ولا ندرى ما هو الاسلوب الاصوب . لماذا لا تتفق الادارة العليا على فلســفة واسلوب واحد للقيادة وتضع له اسسا فى اداراتها واقسامها ، حتى يكون هناك توازن بين الرؤساء وحتى يرى المرؤوسون خطا واضحا يسيرون عليه ؟
توازن بين الرؤساء وحتى يرى المرؤوسون خطا واضحا يسيرون عليه .

ووثيق الصلة بالتطوير أيضا موضوع معالجة ضعف الاداء . لقد كــان احد المديرين ، اذا حدث خطأ من جانب احد من مرؤوسيهم يؤنبه ويوبخه ويغلظ

له القول امـــام الآخرين احيانا ، وينتقل من نقد عمله الى نقـــده شخصـــيا .
وقـــد ترك العمل بسببه موظفان فى نفس الشهر ، انه لا يطبق الاخطاء ولا يصبر عليها ولا يحسن علاجها . مع العلم بأن كل انســـان معرض للخطأ . وهو فى نفس الوقت يمكن ان يتعلم من اخطائه اذا وجـــد الارشاد والتوجيه المناسبين .
لذلك نتوقع منك اذا اخطـــأ احدنا ان تنبهه للخطـــأ ، وتساعده عـــلى ان يكتشفه بنفسه ويتبين حجمه وابعاده وتأثيره الحاضر والمستقبل ، ثـــم تناقش معه طـــرق تقويم هذا الخطأ وتتفق معه على الاصلاح وتشجعه اذا وجدتـــه يخطو حثيثا نحـــو التصحيح ، حتى يختفى الخطأ تماما ويكتسب الموظف ثقته فى نفسه ، وفى قدرته على علاج الاخطاء والتعلم منها وعدم تكرارها مـــرة اخـــرى .

اترانى تحدثت كثيرا عن الجانب الانسانى .. اذا لنأخذ جانب العمـــل . والجانبان طبعا يتأثران ببعضهما ، ولابـــد من العناية بها سويا . واود هنا ان اثير نقطتين . الاولى بشأن توزيع العمل ، والاخـــرى بشأن تطويره . اما توزيـــع العمل فنود ان يراعى فيـــه التناسب بين متطلبات العمل من ناحية وقدرات الموظف ورغباته من ناحية اخـــرى . فلا يكفى ان تتوافر عند الموظف القـــدرة على العمل . ولكن لابـــد ان يكون راغبا فى ادائه متحمسا لاتقانه . فكم من موظف مدرب على عمله ولكنه لا يؤديه بالدرجة الواجبة من الاتقان . لمـــاذا ؟ لانه لا يجـــد فى نفسه الرغبة لأدائه . ولكن كيف تتكون الرغبة عنـــد الموظف ؟ هناك عدة طرق لذلك .

اولها ان يكون العمل فى نطاق تخصصه . وانى اذكر حالات حدثت فى هذه الادارة والادارات الاخرى . تـــرك فيها الموظفون العمل لان رؤســـاءهم اسندوا اليهم اعمـــالا بعيدة من مجالات تخصصهم . فهذا مهندس انيطت به

اعمال ادارية . وهذا محاسب كلف بأداء عمل كتابى يصلح لأدائه موظف، لا يشترط ان تكون عنده شهادة جامعية فى المحاسبة . وثانيها ان تكون اهداف العمل واضحة . فكلما كان الهدف واضحا زادت رغبة الموظف فى بلوغه . والاهم من ذلك ان وضوح الهدف يعين الموظف على ان يكتشف الطريقة المناسبة للوصول اليه . وثالثها ان يتعرف الموظف على درجة أهمية عمله ، والدور الذى يلعبه مع الاعمال والوظائف الاخرى فى سبيل تحقيق الهدف الكبير للادارة أو القسم الذى يعمل فيه ، ومن ثم فى سبيل الهدف الاكبر للمؤسسة . وغنى عن التأكيد ان كل وظيفة لها درجة أو اخرى من الاهمية — مهما كان مركزها على الهيكل التنظيمى المهم أن يعرف الموظف هذه الدرجة من الاهمية ، بلا مبالغة او تقليل من شأنها . ورابعها ان يفهم الموظف علاقة عمله بالاعمال الاخرى . اى أن يفهم دورة العمل — من اين تبدأ وكيف تسير والى اين تنتهى . اليست المنظمة جميعا شبكة من الادوار المتداخلة التى تتفاعل مع بعضها للوصول الى الهدف المطلوب . اذا لابد من تفهم كل دور فى الاطار الكلى للادوار . اى علاقته بالادوار الاخرى وتأثره بها وتأثيره فيها . ان ذلك يعمق رغبة الموظف فى العمل ، وينمى عنده نزعة التعاون ، ويكون عنده الحرص على المصلحة الكلية ، ويطوع فى عقله النظرة الشمولية للاشياء ، بدلا من التقوقع فى الدائرة الضيقة للوظيفة والنظرة الجزئية لواجباتها . وخامسها مراعاة العبء الذى يتطلبه العمل من الموظف . فلا يكون طفيفا بحيث لا يجد ما يشغل وقته ، فيضطر لتعطيل الآخرين وافتعال المشكلات أو الانشغال باشياء اخرى ، داخل المؤسسة او خارجها . كما لا يجب ان يكون ثقيلا بحيث يرهق الموظف ويزحم وقته ولا يترك له فرصة للراحة او التقاط انفاسه أو التفكير فيما يفعل بروية وامعان . وكثير من المراجعين هنا يتركون العمل بالمؤسسة لان عبئه عليهم كبير ، ولا تريد الادارة تعيين عدد اكبر منهم بحيث تتوازن المجهودات .

لانها لا تريـــد عبئا ماليـــا جديدا . غير انها تتحمل تكاليف اخرى تتمثل فى زيادة معـدل دوران العمل .

وسادسها ان يرى الموظف من رئيسه تقديرا لمجهوداته ، ليس بالضرورة فى شـــكل مادى .ولكن ايضا فى شـــكل معنوى . فيكفى أن يمتدح المدير حرص الموظف على اتقان العمل . ويشكر له ما يبذله فيه من عناية واهتمام . وقد يكون التشجيع المعنوى فى صورة اشراك للموظف فى اتخاذ قرار أو آخـــر بشأن العمل . أو اخذ تصوراته عن طريق تطويره . أو ترك الحرية له فى تقرير بعض أمـــور العمل ، مثـــل الكمية التى يحســـن اخراجهـــا أو الزمـــن المحـــدد للعمل أو التنسيق بينه وبين الاعمال الاخرى . أو تكليفه بتدريب موظف جديد على العمل . أو الاشراف على هذا الموظف الجديد ومتابعته حتى يتقن وظيفته . أعتقـــد ان المدير يستطيع أن يفعل الكثير فى سبيل تحفيز موظفيه وتكثيف رغبتهم فى العمل . على عكس ما يقول كثير من المديرين من أنهم لا يملكون محفـــزات يعطونها للعاملين . انهم فقط لا يحاولون ، ولو حاولوا لوجدوا لذلك ســـبلا كثيرة . وسابعها ان يكون تقويم المديـــر لعمل مرؤوسه موضوعيا وعـــــادلا وموقوتا . فيعطيه ما يستحق من نقـــاط القوة ويحسب عليه ما يستحق من نقاط الضعف . وأن يراعى فى تقويمه النتائج الفعلية التى يحققها المرءوس فى الفترة الزمنية التى يتم فيها التقويم . وان يعرف ويوضح الاسس التى يبنى عليها تقويمه والعوامل أو الجوانب التى يقومها . فبعض الاعمال يتطلب تقييم ســـلوك الموظف . والبعض الآخـــر يستلزم تقويم الخصائص الشخصية للموظف مثـــل اعمـــال البيـــع والعلاقات العامـــــة . والبعض الثالث يتطلـــب التركيز بشكل أساسى على معدلات الأداء . على الا يسمح المدير لتحيزاته أو آرائه الشخصية أو مدى حبه أو كرهه للموظف أن تتدخل فى عملية التقويم .

كل هذه الطرق السبع يمكن أن تكثف رغبة الموظف فى العمل وتزيد اقباله عليه ورغم اننى لم اتحدث عن جانب القدرة ، وهى الطرف الاول فى معادلة الأداء ، الا أنه لا يجب اغفال أهميتها . فالرغبة وحدها لا تكفى ، ولابد من أن تعزز بالقدرة على اداء العمل . فالقوتان ضروريتان . وهما مضروبتان فى بعضهما وليستا مضافتين . بمعنى أنه كلما زادت درجة احداهما زاد الناتج
وليستا مضافتين . بمعنى أنه كلما زادت درجة احداهما زاد الناتج
الكلى وهو الاداء . وكلما قلت انخفض الناتج النهائى . واذا كانت احداهما صفرا كانت النتيجة الكلية صفرا أيضا .

أما النقطة الثانية التى أود أن اثيرها بشأن العمل فهى التطوير . والذى قد يشمل أساليب العمل أو خطواته أو اجراءاته أو توزيعه أو الادوات المستخدمة فيه . لقد أكدت أهمية تطوير الموظف آنفا ، والآن أؤكد أهمية تطوير العمل . حتى يكون الموظف ووظيفته فى تقدم الى الأمام . ولاجدال أن الموظف اذا درب وتطور يمكنه ان يطور عمله . وكذلك اذا تطورت أساليب العمل واجراءاته وأدواته ، فان ذلك خطوة الى تطوير الموظف أيضا . ولقد قصصت عليك قصة المدير الذى اهتم باقتراح زميلنا . لقد سعدت لذلك كثيرا ، وسعد زميلى . وأفاد العمل ، وتحمس الآخرون . ان التغيير البناء والتطوير الذى يرفع الكفاءة ويزيد الفعالية ، ينشىء مناخا صحيا متجددا ، ينعكس على الموظف فى شكل تنمية ذاتية وفتح فرص التقدم والترقية أمامه ، وعلى العمل فى صورة مستويات راقية للاداء . ان التطوير هنا يشبه الحجامة ، تجدد تدفق الدم وتنقية وتشيع الحيوية فى جميع اجزاء الجسم .

واخيرا اود ان اطلب منك ان يكون تعاملك معنا على أساس جماعى : لامع كل فرد منعزلا عن جماعته . انظر الينا كفريق متكامل . ان العمل يدور دوراته .

بيننـــا ، ونرتبط بسببه برباط نفسى ، قوامـــه التفاهم والتعاون وتنســيق الجهود . ونحن فى ذلك اشبه بفريق الكرة .. كل عضو يقذفهـــا لغيره ، حتى يصلوا بها جميعا نحو الهدف . ان تعاملك معنا جماعة سوف يزيـــد من روابطنا ويعمق انسجامنا ويصهر قدراتنـــا ومهاراتنا فى بوتقة واحدة هى الانتاجيـــة العالية . لقـــد كان احـــد مديرى هذه الادارة لا ينظـــر الى جماعة العمل ، بل يلقى اوامـــره وتوجيهاته لكل واحد من الموظفين على حـــدة . الامـــر الذى سبب تنافـــرا فى العلاقات وتشتتا فى الجهود وضعفا فى الانتاجية ومتاعب للمدير نفســـه .

امـــا كيفية التعامل مع الجماعة ، فنحن ننتظر أن تجمعنا فى لقاءات دورية ـ بعضها رسمى والآخـــر غير رسمى . فأما اللقاءات الرسمية فتوزع فيها العمل علينا وتشرح لكل واحد منا توقعاتك عنـــه والاداء المنتظـــر منه ، وتعين الافراد الذين سيشتركون فى عملية واحدة وتطلب منهم أن يجتمعوا فيمـــا بينهم لينسقوا التنفيذ . كمـــا تتضمن هذه اللقاءات الرسمية مشكلات العمل . اذ تطرح علينا المشكلة ، او نطرحها نحن عليك ، فتطلب منا تحليلها ومناقشتها وتبادل الرأى بشـــأن بدائل حلها . وكذلك فان اللقـــاءات الرســـمية تشمل تبليغك لنـــا لتعليمات الادارة العليا أو توقعاتها أو خططها المستقبلة أو التغيير الذى تزمع تطبيقه . وتأخذ منا فى نفس الوقت الافكار التى نريد أن نبلغها للادارة العليـــا ووجهات نظرنا ومتاعبنا والتحسينات التى نرغب فيها . انك بهذا ضابط الاتصال بيننـــا وبين الادارة العليا . فنحن نراها ونتحسسها من خلالك . وهى تتعرف علينـــا وتتفهم أحوالنـــا من خلالك أيضا . وأما اللقاءات غير الرسمية فأنت تتيح لنا فيها أن نجتمع حول غذاء أو شـاى .. فى مقصف المؤسسة أو فنائها .. ونتحدث فى أمور شتى فليس هناك جـــدول أعمال .. وانما هى جلسة طبيعية

اصغائك لنـــا وانتباهك لافكارنا واهتمامك بمـــا نقول سوف يساعدك كثيرا على تلتف فيها حولك ، لا بوصفك مديرا فحسب ، ولكن بوصفك اخا كبيرا . وثق أن كثيرا من المعلومات سوف تتبادل فى هذه اللقاءات غير الرسمية . واقتراحات وآراء مفيدة ســـوف تقال ويعبر عنها اصحابها . ان الافكار الجيدة تنبع فى جـــو استرخائى تزول فيه القيود وترفع فيـــه الرسميات . كما أن للافكار الجيدة عدوى تنتشر بين الجالسين فيدلى كل بدلوه .. قد لا تكون كل الافكار صالحة أو عملية أو يمكن تطبيقها الآن أو يمكن تنفيذها بسهولة . ولكن حسن ان تقيس أفكارنا وتقوم اقتراحاتنا وتنتقى منها الصالح والمفيد .

والى جانب هذه اللقاءات الرسمية وغير الرسمية ، فاننـــا نتوقع منك لكى تقوى جماعتنـــا أن توضح هدف الادارة ، وتحـــدد الهدف الجـــزئى لكل منـــا فى نطاق هذا الهدف الكبير . وأن تنسق مجهوداتنا وأن تشجعنا على تبادل المعرفة والخبرات فيما بيننـــا . وتؤلف بين قلوبنا ، وتحل منازعاتنا بأن تجعل كلامنـــا يفهم وجهة نظـــر الآخر ويتفق معـــه على المشكلات الموجـــودة فيتعاون مع الآخرين على حلها وأن ننشىء بيننـــا قيما ومبادىء نلتف حولهـــا ونتبعها فى سلوكنا وعلاقاتنا . وأن تعطى الفرصة لكل منا أن يثبت وجوده فى الجماعة بأن يحقق تقدما ملموسا نحـــو الهدف ، وأن تشعره والآخرين بهذا التقدم ، وتعلمنا جميعا بالنتائج التى نحققها فى نهاية الامـــر .

أخشى أن أكون قد أثقلت عليك بحديثى هذا الطويل . ولكنى أردت ان أنقل لك توقعاتنا وما ننتظره منك باعتبارك قائدنا الجديد . بقى الآن أن تشرح لنـــا ما تتوقعه أنت منا وأرجو أن تكون جماعة الموظفين عند حسن ظنك . نسيت أن أقول لك اننى ســـوف أحال الى التقاعد بعـــد فترة وجيزة . لذلك ما قصدت من كتابى هذا الا وجه الله ، ثم المصلحة العامة . والدين النصيحة كما يوصينا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم . فتقبل تحيتى وأسأل الله أن يوفقك ويعينك فى عملك ويبلغك ما تصبو الى تحقيقه من أهداف .

رقم الايداع ٢٢٠٣ / ٨٦

دار صـــفا للطباعة